全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国金融博物馆书院
"江湖"沙龙完整内容深度集结
民间立场，草根叙事，
家国情怀，侠肝义胆，源远流长

人生是一连串的偶然

中国金融博物馆书院◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



人生是一连串的偶然

中国金融博物馆书院◎编著

ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户
www.55188.com 理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

人生是一连串的偶然 / 中国金融博物馆书院编著.
— 杭州 ：浙江大学出版社，2014.10
ISBN 978-7-308-13796-6

Ⅰ. ①人… Ⅱ. ①中… Ⅲ. ①经济学—人物—生平事迹—中国—现代 Ⅳ. ①K825.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第204694号

人生是一连串的偶然

中国金融博物馆书院　编著

策　　划　杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑　黄兆宁
出版发行　浙江大学出版社
（杭州市天目山路148号　邮政编码　310007）
（网址：http://www.zjupress.com）
排　　版　杭州林智广告有限公司
印　　刷　浙江印刷集团有限公司
开　　本　710mm×1000mm　1/16
印　　张　12
字　　数　159千
版 印 次　2014年10月第1版　2014年10月第1次印刷
书　　号　ISBN 978-7-308-13796-6
定　　价　32.00元

版权所有　翻印必究　　印装差错　负责调换
浙江大学出版社发行部联系方式：0571-88925591；http://zjdxcbs.tmall.com

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潘石屹、张朝阳、龙永图、任志强、王潮歌、张维迎、周其仁、高西庆、阎焱、陈浩武……这是一群在商界、学界叱咤风云的人物，拥有独特的经历，体会过艰难困苦的岁月，极具远见卓识。他们曾在迷茫中忐忑徘徊而最终顿悟，曾在痛苦中执着奋斗而迎来希望，也曾在欲望中摸索前行而获得成长。

他们聚首于此，追忆往事，回首他们的青春岁月，分享经历风风雨雨之后所彻悟的生命真谛。如果人生只是一连串的偶然，我们又该如何选择道路、追逐梦想、实现价值？

策划 

与最好的商业阅读有关
出版策划 杭州蓝狮子文化创意有限公司

博客 http://blog.sina.com.cn/bluelionbook

微博 @蓝狮子图书



关注bluelionbook
感受精品阅读乐趣
享受意想不到的优惠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国金融博物馆书院

中国金融博物馆书院成立于2011年7月，由著名企业家任志强担任书院理事会主席。博物馆书院通过定期举办读书会、“江湖”沙龙、大家讲论、博物馆下午茶等多个品牌公益活动，强势打造将精英阅读群体与大众阅读群体对接的平台，在任志强、衣锡群、刘晓光、王维嘉和张树新等上百位阅读导师和众多书友的热心推动下成为金融启蒙的重要平台。

特约监制：王留全
策划编辑：黄兆宁
特约编辑：徐 蓁 陈一宁
发行电话：0571-88273921
营销编辑：胡亚娟 huyj1027@zju.edu.cn
装帧设计：红杉林文化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生是一连串的偶然

前言
PREFACE

阅读丰富人生，江湖洞悉天下。

中国金融博物馆书院 2011 年夏天在北京西直门的华远大厦开创了一个“阅读丰富人生”的读书会。一年之后我们又于 2012 年 11 月 1 日在北京朝阳公园的国际金融博物馆创办了第二个频道“江湖洞悉天下”沙龙。那边论书，这边品人，相得益彰，都成为京城中脍炙人口的启蒙平台。

在江湖沙龙中，我们先后邀请了土家野夫、任志强、吴晓灵、张维迎、胡德平、周其仁等一系列嘉宾，聊天聊人聊历史，把嘉宾几十年来成长的经验和大家一起分享。我们只有了解历史，才能更好地定位今天的坐标，才能判断未来。

我们听到了属于他们那个时代的故事，感受到了那个时代的激情。对于今天的很多人来说，这些都是江湖传说。可是在这里，我们能切切实实地看到褪下传媒光环的真身。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“江湖”是一个大社会，是一个正在走向历史的社会，无论这些人物多么成功，他们终将渐行渐远，消失在历史的“江湖”当中。我们关注的是今天的“江湖”和未来的“江湖”，所有人都可能在中国未来发展中开创自己的“江湖”，讲你们自己的故事。

我们邀请的这些嘉宾给我们带来了一些激励，还有警示和鞭策，这些都是推动社会进步的力量。我们共同来重新梳理过去三十年、六十年，乃至一百年的“江湖”。这些里程碑级别的事件和人物就是我们进步的坐标，我们要充满阳光、积极乐观地走向未来，这也是中国金融博物馆书院的一个宗旨。

我们会铭记曾经对中国金融和历史作出贡献的人，刻度所有的事件，推动社会启蒙。

将“江湖洞悉天下”沙龙的部分演讲内容集结出版，我们希望大家知道：金融是我们的朋友，不是我们的敌人；金融不是阴谋，金融是推动社会进步的一个机制；金融启蒙是中国文明进步的一个重要基础。

中国金融博物馆理事长

王巍

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生是一连串的偶然

目录
CONTENTS

前言 / 1

潘石屹：这个世界上，我没有一个仇人

精神的低谷比物质的低谷更加可怕 / 3
这个世界上，我没有一个仇人 / 7
王功权是一位兄长，冯仑是一座高山 / 10
让质疑的声音推动社会进步 / 15

张朝阳：用梦想开启中国互联网

中国互联网的历史刻在我的脑海深处 / 21
在生日那天回到中国 / 23
借用瀛海威的力量让全中国知道自己 / 25
搜狐成为中国互联网上最耀眼的公司 / 28
一次会议开启了三大门户的时代 / 30
走出冰河期，探索新时代 / 33

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

龙永图：大国崛起的烦恼

崛起为我们带来了烦恼 / 39

我如何跟美国人打交道 / 43

克服惯性思维，走向互利共赢 / 47

淡定、真诚、平和 / 51

中国仍需努力 / 57

任志强：历史尘埃里的血色浪漫

走出体制，用自己的双手养活自己 / 63

每天最多只能赚两分钱 / 66

有一种无奈是无法呼唤爱情 / 69

唯有读书才能摆脱痛苦的命运 / 72

不算成功的扶贫经历 / 75

王潮歌：没人为你定制一个江湖

世界上不应该存在别人替你定制的江湖 / 81

所有江湖上的人，必须为我定制 / 88

我们的时代，我们的城市 / 92

张维迎：人生是一连串的偶然

人生不是设计出来的 / 97

我的世界被打开了一扇窗 / 99

去往牛津的不平坦之路 / 103

阴差阳错成就了今天的我 / 106

要让这个社会能够进步 / 109

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

周其仁：成为真实世界的观潮儿

我是一个非常平常的人 / 113

从迷梦中惊醒的人生 / 117

让大学生参与起草中央一号文件 / 121

高西庆：站在更高的位置看世界

我曾是一个铁路工人 / 129

尼克松为我写的一封信 / 132

我们要在中国建立证券交易所 / 135

站在更高的位置看事情 / 138

让未来来检验自己 / 141

阎　焱：从飞机设计师到VC教父

从事投资行业是一件幸运的事情 / 147

在欲望中不断摸索前行 / 150

世界上最好的事就是花别人的钱 / 154

做一个真正受人尊重的投资者 / 159

陈浩武：刀尖上的资本博弈

12年中从不谈资本市场 / 165

我们曾经活跃在意气风发的年代 / 167

我们的证券公司在艰苦的岁月中成长 / 170

缅怀那些为市场作出贡献的人们 / 174

建立一个法制的社会 / 176

附录一：“江湖洞悉天下”沙龙信息 / 179

附录二：中国金融博物馆专家委员会名录 / 183

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

潘石屹

这个世界上，我没有一个仇人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

近10年来，疯涨、调控、反弹、地王、日光盘等词语盘踞在媒体报道的版面和百姓的心头，房地产业常常被推上风口浪尖。这些也许都是20多年前那些远赴海南淘金的人无论如何也想象不到的。当年的地产从业者，住平房、啃馒头，为卖出一套房子而跑断腿。也正是这些创业者为无数的后来人打开了财富之门。20年过去了，这些随着市场经济一同成长，并已经实现财务自由的人如何回忆当年的经历？今天，他们又在思考着什么呢？

他生于西北甘肃，却在海南捞得第一桶金，他是万通六君子之一，却毅然离队独自前行。他是地产商，却跑去写书、演电影、主持网络节目、关心空气质量。他行走于江湖，留下无数传说，他是SOHO中国董事长——潘石屹。他只为自己代言！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

精神的低谷比物质的低谷更加可怕

或许下面的每一句话都是错的，但是我愿意真诚地跟每一个人交流。

有人说我把自己的头像印到了货币上，但其实这不是货币，只是一个书签。因为去世了一个人物（指史蒂夫·乔布斯——编者注），我说了一句话，网上就调侃我，让我把房价降下来，我就自己印了个书签。[①] 这个书签没有任何价值，也千万不要去流通。

可是我觉得这后面写的一句话很有意义，可以和大家一起分享一下："只要战争意念一冒头，就要用更强大的和平的思想去遏制它，要用更为强烈的友爱思想去消除仇恨的念头。"好多年前，我就看过这句话，当时不是特别明白它的道理。但随着年龄的增长，才慢慢明白这个道理，我觉得这是一句很有意义的话。

记得在小的时候，我所生活的地方是一个很偏远的山区。当时社会上开批斗会，我们班上也开批斗会，就抓住我批判。理由是我们班上一共 13 个同学，而我是其中

---

① 2011年10月6日，美国苹果公司联合创始人史蒂夫·乔布斯去世，潘石屹发微博调侃苹果公司应"大量生产1000元人民币以下一部的iPhone手机和iPad"，让更多人用上"苹果"以纪念乔布斯。调侃苹果的潘石屹，很快遭到了网友的反调侃："请潘总推出1000元/平方米的房子吧，十几亿人民都会纪念您。" 2011年10月26日上午11点，潘石屹正式在其新浪微博上推出了"潘币"的正反面，其正面印着潘石屹微笑的头像，中间写着"壹潘"，由"SOHO中国银行"发行，背面是望京SOHO。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

唯一一个家庭成分不好的，是地主家庭。最糟糕的是我的亲爷爷，他上了黄埔军校，做了国民党的军官，当然他从来没有跟共产党打过仗，老跟日本人打仗，新中国成立之后就被送回了家，后来没有多长时间就去世了。他是在 1957 年因病去世的，而我在 1963 年出生，从来没有跟他见过面。但我爷爷却让我们家里受到了非常大的连累，因为要批斗就是批斗我。

我记得小学四五年级的时候，老师就在批斗时把我拎起来放到桌子上面，批斗完了才把我放下来，班上每一个同学都往我的脸上吐口水，连女同学都往我脸上吐口水，男同学比较调皮，把鼻涕往我脸上甩。小学的孩子自尊心特别强，我在批斗一开始就哭，怎么也想不明白：为什么因为根本没见过面的爷爷，我脸上都是全班同学的口水和鼻涕呢？

最后等我下台的时候，我已经很冷静了。我说，我有仇人，在这个世界上有两个仇人，其中一个就是把我放上来的老师，他是一个我远房的叔叔，还有一个仇人离我很远，我没见过面。这是我很小的时候从心里面萌生出来的仇恨的力量。

从物质上来说，我最贫困的时候就是小学阶段。因为小学的时候我住的环境不是特别好，家庭整个背景也很压抑。我们这个村子一共 26 户人家，大部分人都没上过学，当我的父母亲忽然来到村里时，所有的东西都跟这个村子格格不入。我的父母亲对孩子有要求，要让我们刷牙，这件事情我在小的时候一直想不通。小孩子都愿意跟其他小朋友一样，可是我的父母亲就说你就要跟别的小孩不一样，这是一个特别痛苦的过程。

等我稍微大一点，西北发生了干旱，没有粮食吃，要吃救济粮。当时救济粮是发很大的红薯片，吃得我现在一看见红薯，胃里面就冒酸水，因为小的时候顿顿吃这个东西。我记得有一次村里没有粮吃了，大队发了救济粮，我很高兴就去领。我们的队长和保管就说，“你们家不能领”。我说，“为什么不能领呢？”“救济粮是给

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

贫下中农的救济粮，你知道你们家是什么成分吗？”我非常沮丧地回到家里，向我爸汇报了一下，村里不给救济粮了。我爸爸说：“哪儿有这样不人道的，我们家是地主也要活下去，不能要人命啊！”

我还记得在这一天同时发生的事情：我爸爸和我妈妈说，中国第一颗人造地球卫星飞上天了，而且这个人造地球卫星还会唱《东方红》！我爸爸说，家里人都要饿死了，还要把这个东西放天上去，干什么呢？这在我的记忆中是特别深刻的。小时候缺粮食，让我觉得是迈不过去的坎儿。可大了之后，我有能力让自己吃饱饭，让自己家里人吃饱饭，这已经是我们作为成人的一个基本责任了。

我真正苦闷的还是20世纪在海南岛的一段时间，那真是一段很无聊的时间。有幸的是我认识了王功权，认识了冯仑，认识了易小迪，认识了这样一批人。我们的关系很紧密，不是一般的紧密，不光是谁给谁分个房子、谁跟谁坐个车这些事情，而是精神上面像一个家一样。

那时候，我们的心情都比较苦闷：我们怎么跑到一个荒岛上来了呢？王功权坚定地说，我们就是为了办公司。可原来我们的理想呢？我们办公司就是走中国当代青年知识分子的报国道路，不是为了赚钱。可是，毕竟这一句话不能解决问题，我们的心里还是很苦闷，所以就读书，当时我对所有政治的书籍完全不感兴趣。那读什么书呢？读佛经，我们六个人里面有一个人读佛经比我读得更好，是易小迪。他带着我不断地读，读完以后我读不懂，就问他：“你懂吗？”他说他也不懂。不懂怎么办呢？我们俩就一起背着王功权，一段一段地背佛经。读完之后觉得每个汉字我都认识，一句话一句话的我都知道，可是放在一起到底说的是什么东西，我完全没搞懂。佛经没有读懂我就读易经，一段一段读易经，一段一段背易经。当时我钱不多，花了700多块钱把能买到的中国所有易经的书都买来，所有关于易经的书都翻开看。看得多了就想试一试，结果拿着王功权试了一下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王功权：当时我们有两个房间卖不出去，有一天我们在吃饭的时候闲聊天。这潘石屹就说，我来算一卦。潘总会算卦！结果他用扑克这么一算，很认真地说，这不行，这个风水不好。当时我就彻底震惊了！

跟王功权在一起工作的时候，我确实算过卦，而且办公室的人排着队来算卦。我觉得这是我的人生中整个精神追求的道路上所走的一段弯路。最后，我发现看个相、算个卦这些东西在精神境界中都是特别低层次的东西，人还要有一个更远大的目标。在得失、取舍、交易这些过程中，我就慢慢地在精神的道路上不断探索。直到今天我还在探索，实际上我想用这一辈子的时间在精神成长的道路上不断去寻找。

所以人生的低谷，一方面是物质上的低谷，一方面是思想上、精神上的低谷，而精神的低谷实际上更加可怕。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个世界上，我没有一个仇人

再来讲讲关于我和任志强的故事。

在微博上，有很多人问我，现实生活当中也有很多人问我："你跟任志强是敌人还是朋友？"看着像仇人，这是一种观点。另外一部分不了解的人说，我跟任志强关系很亲密，甚至有个词叫基友。那么就再拿朋友和敌人的事情来跟大家分享一下吧！

当我长大了以后，经历了好多事情，在海南岛碰到好多朋友，我的仇人、敌人、竞争对手，好多好多。好不容易到了北京，却碰到了任志强，处处刁难我，处处欺负我。任志强当年在北京赫赫有名，不光是北京，在全国都不得了，按现在的说法是房地产的大鳄，他根本瞧不上我。

我好不容易建好了房子，请他来参观，他带着一个漂亮女孩子，两个人过来参观，看完之后走了。结果我第一次发现世界上有人这么勤奋！他用一晚上时间写了12000字，把我这个房子说得一无是处，最后的结论是：在北京怎么可能允许这样的房子存在呢？应该炸掉。

好吧！你写的信发给我批判我就得了，他没先发给我，先给了《北京青年报》，接着还把这12000字批判稿交给王石，说："王石，你有个《万科周刊》，房地产开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

发商都看，把我这12000字的信登上去。”王石很有原则，断然拒绝了任总的无理要求，一个字都没登。

我就想，与其让任总费劲地去登，不如我自己给任总写一封很客气的回信。写完信我觉得这个信写得很有文采、很有水平，因为任总给我写信的过程中最后一段话说：“潘石屹就是个二道贩子。我是一个好的菜农，把绿色的、环保的蔬菜生产出来了，他一倒手就说这不是蔬菜是水果，能卖出水果的价格来。”于是我就起了一个标题，觉得还挺幽默，叫“一个二道贩子给菜农的回信”。我让我老婆（张欣）看了一下，她读的书比我多，学问比我高，她说：“这个名字土啊，我给你起一个名字叫‘创新是需要勇气的’。”于是，主标题是“创新是需要勇气的”，副标题是“一个二道贩子给菜农的回信”，我觉得这个题目也挺好。我把这封信给任总递过去，光递给他不行，当时我的影响力已经很大了，我出了一本书叫《SOHO现代城之批判》，给任总画了张漫画放进去。这是我跟任总最早相识的过程。

到了七年前的时候，有一天我觉得我已经比较成功了，不管怎么样总算是赚到钱了，再不会因为吃穿发愁。我家里一直都是缺吃少穿的，妈妈因为没有钱一直瘫痪在床上，她看着家里面的小孩快饿死了，只好把两个小孩送出去。其中最小的妹妹只有三个月大就被送出去，而我妈妈唯一的要求是，只要这个农民家有个奶娘，或者能够让我的妹妹喝上羊奶活下去就可以了。

现在我到北京来已经赚了很多的钱了，我还有什么不高兴的呢？可是，我老觉得自己心里有一点不安，什么地方好像有点别扭，我不是一个特别放得开、特别开心的人。我想了想，找到原因了，是因为我心中还有一些仇人，这些仇人欺负我、侮辱我，每每想起这些东西来，我的心里就不平静，就觉得烦躁不安。我小时候的仇人已经去世了，上天堂了，唯独还剩下一个任总，这不就是他们折磨得我天天不高兴吗？而且他们又跟我有什么关系呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我还有一些自己认为的仇人，我自己认为侮辱过我、欺负过我的人，我冷静下来一个一个写在名单上，然后我就焚了一炷香，念完祈祷文，就把这个名单烧了，我就在自己心里面默默地说："这个世界上我一个仇人都没有了，都是我的朋友。"今天，任志强是我的好朋友，每一个人都是我的好朋友。

等我做完这件事，出去正好走到长安街上，顿时觉得长安街怎么这么漂亮！过去天天看都不觉得漂亮。天空怎么也这么漂亮，PM 2.5 也不是特别多了。我觉得相由心生，心境是非常重要的。这就是我要向大家交代的我和任志强的关系，还有我心里是怎么一步一步看任志强的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王功权是一位兄长，冯仑是一座高山

我们在万通的时候是六个合伙人，也就是大家熟知的“万通六君子”[1]，其中王功权是我非常好的朋友。他现在大名鼎鼎，比我的名气还大。我很早就认识功权，在我的印象中，他一直特别靠谱，而且在我的心目中他永远是一位特别靠谱的兄长。

当年我们几个人在海南岛创立了万通，赚到第一笔钱后，就在滨海大道买了两套房子，每套房子都是两室一厅。而我们是六个人，在六个人里面无论按年龄、按才能、按聪明程度来说，我都排不上号，结果到分房子的时候，却先给我一个人分了一套房子。他们几个人是什么情况呢？冯仑带着老婆，他老婆再过一两个月就要生孩子了。而王功权带着老婆和女儿，女儿五六岁上幼儿园，住在农村的一个卫生条件很差的地方。我向功权建议：“你们一家三口人，小孩还上幼儿园，你们先去住吧！”结果王功权死活不住，他说“你去住”。我当时脸皮也比较厚，就真自己搬进去住了。

---

① 1993年，北京万通地产股份有限公司正式挂牌，公司的元老级创始人潘石屹、冯仑、王功权、刘军、王启富、易小迪并称“万通六君子”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王功权：实际上我只是想有个姿态，希望你能够境界高一点儿，但后来发现你那时候境界不高啊！

任志强：据说还带了个人进去。

潘石屹：这个啊，这……不要打岔！

这件事能够反映王功权的一面。

第二件事情是我跟他两个人出差，从海口到了三亚，办完事情很顺利，我俩就在路边吃饺子。吃完饺子功权说，“事情办得顺利，咱们打个出租车回去吧”。我跟功权说，“刚创业，才赚第一笔钱，咱们坐大巴走”。功权说，“行，我们坐大巴走”。

大巴车是晚上 8 点发车，一看再过几十分钟就发车了，我们就在大巴车上等，可是一直等到快 11 点钟了还不发车，因为车上人没坐满。那时候，海南岛比较萧条，没几个人。快到 11 点的时候，王功权过来跟我说，“小潘，现在不管发生什么事情，你都不能下车”，然后把行李给我一撂，他自己下去了。我回头一看，他抡着拳头跟大巴司机打起来了！我说：“功权，人生地不熟，咱们不跟他们打，咱们回海口吧。”最后还是打上出租车晚上 11 点钟从三亚回到了海口。

从这个故事，可以看到一个真实的王功权。

再讲一个故事，我们在海南岛买了几套别墅，砸在手里销售不出去，把我急得要死。好不容易找了两个漂亮的女孩子来帮我们销售，结果有一天王功权过来——他是我们公司总裁，带着我们三个人出去吃饭，说，“今天中午你们辛苦了，我请你们吃饭”。吃完之后，功权坐下来，就讲他的爱情故事，讲中学里面的爱情故事。功权从骨子里是一个特别浪漫的人。故事我记不住了，大意是他班里有一个校花，天天穿着白裙子，上课前两分钟才进课堂，一下课就走了，惹得这些男孩子天天仰视她，觉得她就是自己心中的女神。后来功权上大学了，这个女孩却没考上大学。有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一次他回家的时候发现这个女孩穿着一身很破烂的工作服，拉着一车煤球慢慢上坡，他就一直扶着她推着煤球车上去。

当时，王功权讲了一中午他的爱情故事，那两个女孩子就眼泪汪汪的，特别受感动。我比较不识相，我说“功权咱们还是上班吧，卖房子吧，别说这些没用的了”。功权说“再等等”，他拿来餐巾纸，拿了个笔，要再写上一首词。

王功权：实际上，潘总也是蛮浪漫的。有一天，张维迎领着张欣过来，主要由冯仑和我接待。潘总在很忙的情况下，只在门口打了个招呼，很谦卑地说“你好你好”。然后，他跟冯仑就出差去香港了，后来有一天他突然说跟张欣谈恋爱了，特别快。

任志强：去香港的时候，他们在飞机上就坐在了一起。

王功权：是吗？我就说，潘石屹这类事儿从来不当着我的面做，属于蔫不咚地就把人给搞掂了！

最后一个关于王功权的故事是这样的，当时我们的办公室很简陋，有一天他突然往我办公桌上扔过来一个大的牛皮纸信封。王功权拍着信封说：“×××，太瞧不起我了，跟他做个生意，这小子还给我回扣。小潘，你把它存到公司账上去，我可不能拿他的回扣，这钱不干净。要是我参加选举，站在台上发表讲演，这小子会在下面说，‘这人靠不住，他吃过我的回扣！’”

跟功权一起多少年，从来没有因为钱的事情争过。他们几个把管钱的事情都交给我，我常常挑他们毛病，这笔钱花得多了，这笔钱花得少了。他们几个气得不得了，五个人共同给我起了个外号叫“潘老财”，现在还在叫。每次他们这样叫，我都觉得很生气，他们不支持管钱的人节约着少花钱，还给我起了一个这样难听的名字。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讲完王功权的故事，一定要讲讲冯仑的故事。他的思想非常活跃，只要跟他聊上天，他就能给你一种积极向上的力量，让你觉得你必须要去做事情。如果说，王功权在我的心里是一个跟我的心离得比较近的、非常可靠的兄长的话，冯仑在我面前就是一座山，永远越不过去。我记得我们刚开始搞房地产的时候，还在一脚土一脚泥地在工地上盖房子时，冯仑研究的就已经是如何把房地产用戴尔组装电脑的方式定制化制作这样的问题了；等我们的公司发展起来了，想要国际化的时候，冯仑已经跑到美国去帮助重建“9·11”中倒塌的那两座大厦去了，一到美国无人不知无人不晓，天天见的是纽约市的市长；等我们想到美国去发展的时候，冯仑说我要建立一个人民民主共和国，全称叫“法拉盛人民民主共和国”，简称“法国”。前一阵子，我问他建得怎么样了。他说，正在考虑法律问题。所以，冯仑对我来说，是一个永远遥不可及的人物，在六个朋友当中有这样一个异想天开、天马行空的人物，对我而言有着非常大的促进作用。

冯仑在他的一本书《野蛮生长》中说，我们六个人分家全怪我老婆，就是我老婆挑拨我们分开的。冯仑把那本书寄过来，我马上给王功权打电话，我说：“功权，冯仑出了一本写我们六个人历史的书，你知不知道？你看没看？”功权说：“我才不看呢，这历史就是随便写的，我看了之后万一觉得不符合事实，我还不高兴。”我想，人家功权老大哥都不看，我也就不看这本《野蛮生长》了。

结果有一天，我老婆从北京坐飞机到香港，在机场买了一本《野蛮生长》，上面写着我们六个人分家主要是因为我老婆。下了飞机，我老婆就给我打电话，她说：“这个冯仑怎么能这么写呢？根本不符合事实！是你决定跟他们分家以后，你才通知我的！”我最后说：“那怎么办呢？你给冯仑打个电话，你问问他，到底是个什么情况？”

事实上，我在准备离开万通跟他们分家的时候，大家都在挽留我。那时候，我小孩脾气比较厉害，我说不行，就得走。临走的前一天，冯仑请我吃饭。他说：“昨

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

天我一晚上没睡好觉，一直在想，小潘你一个甘肃天水的山沟里面出来的人，是怎么能够走到今天这一步的？我一直想不出答案，所以一晚上没睡好觉，快天亮的时候才想明白了，你不是自己成就的自己，而是三个人成就的你。”

我说：“哪三个人？”

“第一个人是邓小平，没有邓小平，没有改革开放，没有恢复高考，你就什么都没有；第二个是你老婆，你认识了你老婆，一下子不一样了；第三个人是冯仑。”

我一听，冯大哥你也太骄傲了，加上本身分开了心里有点别扭，我就说：“你忘了一个人，我妈。没有我妈生我，你们三个人都白搭。”

回想起来，大家对我的影响都很大，我有今天都是周围的朋友对我的帮助。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让质疑的声音推动社会进步

PM 2.5[1] 是一个特别敏感的话题。我关心 PM 2.5 的起因是我老婆老是咳嗽，而且只要空气污染得厉害我老婆就咳嗽得厉害，空气污染得不厉害我老婆咳嗽就不厉害，空气不污染我老婆就不咳嗽。我就想，这到底是什么原因呢？所以，就去查有没有过敏源，我们家有没有什么花粉或者别的什么东西，最后拖了好几年时间，大概 10 年时间过去了，这个规律始终没有变化。

最后有个朋友跟我说，可能是因为 PM 2.5。PM 2.5 是什么？就是空气当中直径小于或者等于 2.5 微米的颗粒。那么为什么要定 2.5 微米呢？因为直径小于 2.5 微米的颗粒可以通过鼻子穿过肺泡直接进入你的血液，比 PM10、PM100 的危害性要大得多。工地上的扬尘——PM100 会让你的脸很脏，但是进入不了你的肺泡，过滤掉了。所以这是一件影响到我们生命的事情，非常重要。

我看这位朋友在手机上转发的信息，还有人去测 PM2.5，才知道是美国大使馆测 PM2.5。他能够发，我就转发，结果转发转发，就出事了。杜少中[2] 局长先把我

① PM 2.5，即细颗粒物，指环境空气中空气动力学当量直径小于等于2.5微米的颗粒物。它能较长时间悬浮于空气中，其在空气中含量浓度越高，就代表空气污染越严重。它对空气质量和能见度等有重要的影响，其化学成分主要包括有机碳（OC）、元素碳（EC）、硝酸盐、硫酸盐、铵盐、钠盐（Na+）等。

② 杜少中，曾任北京市环境保护局党组副书记、副局长、巡视员、新闻发言人，现任北京环境交易所董事长。获评2006绿色中国年度人物、2011微博影响力公务员。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叫过去批评一通，他说，“美国有一个报纸叫《华尔街日报》，你看这《华尔街日报》上面是怎么写的，说潘石屹在网上发起一个投票，一人一票地讨论 PM2.5 在中国的标准什么时候能够经过国家批准”。我跟杜局长说，“没错啊，我就是征求大家的意见，看愿意不愿意看到出台 PM2.5 的标准”。杜局长说，“你看《华尔街日报》怎么说的，我们美国人一直提倡民主的观念，一人一票的观念，终于有一个商人叫潘石屹在网络上面让一人一票成为现实”。可是环保部跟外交部不干了，说这简直是干涉我们国家的主权。哎哟，就是一个空气污染嘛，对我们每一个人的身体有害，怎么能够上升到这样的高度呢？

所以在 2012 年 1 月，所有媒体对我的采访都让有关部门给封杀了，我再也上不了媒体了。这样我就能稍微轻松一点，本来媒体采访我，我还不愿意接受采访呢！结果没几天，突然间大报小报都说北京 2012 年要把治理 PM2.5 作为头等大事。2012 年 6 月份，中央统战部组织了三十几个专家，还把我请了去，一起工作了七八天。我在工作的过程当中才知道，原来是胡锦涛同志在视察北京的时候说，要把治理北京的 PM 2.5 作为 2012 年的头等大事，这才算是把我解放出来了。

PM 2.5 确实危害极大，我们每一个人都是 PM 2.5 的受害者，但实际上我们每一个人又都是 PM 2.5 的制造者。治理 PM 2.5 最重要的还是改变个人生活方式，能骑自行车的时候就骑自行车，能走路的时候就走路。有时候这也很困难。比如我号召员工骑自行车，自己也骑自行车，但北京很大，骑车去公司要出一身汗，到了公司还得穿西服上班。于是，我们就专门建了一个淋浴、换衣服的地方，就是像这样一点点去努力。

我最近一直在想，我们这个社会要有各种各样的声音，最重要的是我们每一个人要通过自己发出质疑的声音。这不是我们的权利，而是我们的责任，要用这种方式让我们的社会变得更公正，让我们的社会能够进步。绝不能沉默，没有自己的观

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

点，因为那是非常可怕的。对我们来说，就是要尽可能地把公司的业务做得透明，该发公告的就发公告。

这里存在一个容易混淆的地方：质疑和诽谤是有明显的区别的。质疑是“你是不是侵吞国有资产了，我得拿出证据来”，而诽谤是社会的倒退，是“编造你如何侵吞国有资产，搞得跟真的一样”。

我和任志强在2012年最大的贡献就是不断质疑。当然任志强的质疑比我的更厉害，我记得有一次给他打电话，问他“你被请喝了几次茶”，他说，“六次”。我才喝了两次，他都喝了六次茶了。他为了质疑一些事情，甚至微博都被关了。但是，只有我们每个人都发出质疑的声音，我们的社会才能进步。

我总觉得我们所处的这个时代正在发生剧烈的变化。如果非要形容的话，我们曾经的旧世界就像一块生铁一样，是冰冷的；而现在变化中的世界就像一块被烧红的铁一样，要让其中每个原子都有热情、都有活力。那么，我们在变化的世界中要抓住的最重要的东西到底是什么？

最近，社会上关于腐败的讨论很激烈，可腐败的根源到底是什么呢？就是滥用权力，是权力没有受到制约。我顺着这个思路在管理公司的过程中探索，大概在五六年前就发现了一个规律：我只要安排好各个部门的事情就行了，至于具体事务，这些部门只要我不管就很好，只要我一去管就乱。这是因为我的能力问题吗？好像不是我的能力问题，也不应该是我的能力问题。

在公司管理当中，下面的部门经理和员工都是执行者，而破坏规则的往往是公司的最高层。如果说我们把制度制订起来，让这个机构具备权力，就能够往前发展。当我想明白这些问题后，就针对我们公司的销售价格做了一个改革，把所有交易的条件、价格都放到网上，让全中国13亿人都能看到，只能按照这个价格成交。所有销售部门的经理、总监、副总，包括我在内，打折的权限全部为零。这和当时通行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的销售规则是不一样的，而且有人质疑这种方式下公司能否生存下去。但经过几个月的实践证明效果非常好。

由我们一个小小的公司推导到整个社会，我们现在就看到实际上下面的人都是遵守规则的，级别越高的人越不遵守规则，最大的问题就是领导批条子。领导批条子的时候常常有批示，我看到好几个批示都是："请依法办好此事。"既然依法办事你还批什么条子呢？这不是多此一举吗，这不就是一个悖论吗？

于是，我得出了一个结论，尽管这个结论还不是特别明确，可是我觉得特别宝贵。未来的世界，一定是个人的权力越来越小甚至到没有，而机构的权力会越来越大，让机构的权力代替个人的权力。只要我们遵守规则，把个人的权力放低，腐败的根源就会被制约，效率就会提高，社会就会进步。



☆ 鼎晖创业投资基金创始人／**王功权：** 原来觉得潘石屹赚钱很厉害，没想到他现在居然还聊起了价值观，思想进步很大，不敢挡他的道。



☆ 前全国工商联副主席／**保育钧：** 我发现在中国凡是做得像个样子的企业家，都是有勇气、有创意的。人家看不到的商机他能看到，人家不敢干的他敢干，这就是企业家精神。



☆ 中国金融博物馆理事长／**王巍：** 潘石屹、任志强这两人代表着中国过去30年来推动社会进步的一个基本力量，就是企业家。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张朝阳

用梦想开启中国互联网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时至今日，中国互联网已经成为全球第一大网，在拥有如此丰富的网络资源的同时，所有互联网用户更应该感谢的是20年前那些中国互联网的开拓者——瀛海威、爱特信、四通利方……这些早已消失的名字，组成了最初的互联网江湖，成就了中国的互联网时代。

张朝阳，搜狐公司董事局主席兼首席执行官，自20世纪90年代中期创立搜狐公司以来，一直是互联网业内的执牛耳者，是不少青少年心中的偶像。上杂志、做演讲、接受专访，张朝阳的生活丰富且多彩，然而从2011年开始，这位风头正劲的黄金单身汉却进入了为期近两年的闭关生涯。在长久的沉默之后，带着对生活的新思考，张朝阳终于重出江湖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国互联网的历史刻在我的脑海深处

互联网早期的历史，几乎都刻在我的脑子里，因为这根本就是用我的青春谱写的一段历史。哪怕有一天我突然脑震荡了，这段历史也不会从我脑子里消失。

1994 年，互联网第一次从“牢笼”中被放出来，那是因为发明了使用超链接的浏览器。蒂姆 · 伯纳斯—李（Tim Berners-Lee）① 在 1990 年开发出了世界上第一个网页浏览器，然后在 1994 年出现了一个名叫网景领航员（Netscape Navigator）的浏览器，所以美国的互联网真正走向社会是在 1994 年。

也就是在 1994 年，我在麻省理工学院的实验室里开始使用网络的时候发现了这个事情，觉得特别有趣。但是当时我还没有回国做互联网。1995 年、1996 年的时候，应该是个瀛海威年代，是属于张树新的时代。

而在 1997 年，我回国后基本上就终结了瀛海威的时代，中国的互联网到了搜狐时代，后来在 1998 年年底的时候，新浪诞生并在此后的几年内异军突起，网易则在南方搞了一个网站，后来也赶上了上市，这就是所谓的三大门户时代。这三大门户网站的时代一直延续到了 2005—2007 年。其后又冒出了两个人，一个是李彦宏，一

① 蒂姆·伯纳斯—李，英国计算机科学家，万维网的发明者，麻省理工学院教授，拥有“互联网之父”的美称。其于1990年12月25日，在CERN（欧洲核子研究组织）和罗伯特·卡里奥一起成功通过Internet实现了HTTP代理与服务器的第一次通信。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个是马化腾。

1998 年，我去美国硅谷找人，去拜访 Infoseek[①]。当时，李彦宏是 Infoseek 的核心工程师之一，他在一个工位里坐着，我对他说："你想不想回来加盟搜狐啊？"后来，他回国看了一下情况，然后回到硅谷说："你看，国内搜狐都已经做起来了。"于是，他最终携风险投资回国成立了百度，当然这是另一个故事了。

在那段时间，我特别火。1999 年，有一次我像一个摇滚歌星似的被接到了深圳，为 700 个听众演讲。而在这些听众中间，有一个人是马化腾，他听了我的演讲之后激动不已，回去成立了公司，先弄了 OICQ，然后变成 QQ，直到今天。

而这些人这些事，大概就可以折射出早期中国互联网的一个基本脉络。

---

① Infoseek是早期最重要的搜索引擎之一，允许站长提交网址是从Infoseek开始的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在生日那天回到中国

1995 年年底，我提着个破箱子，拿着 1000 美元一个月的工资，回到了中国。当时我刚从麻省理工学院毕业，做博士后研究，也担任校方在亚太地区的联络负责人。

我的很多同学都去了华尔街，去各种大公司赚大钱了，而我拿 Ph.D（学术性博士学位）花的时间有点长，很多时间浪费在去哪儿吃饭、去哪儿玩上了，不像很多人早早把什么事儿都办了。很多人在美国特别孤独，很早就结婚了，组建了稳定的家庭，或是早早毕业去了华尔街，去了苹果公司，去了麦肯锡。而我整天出去玩，后来才证明这其实是件好事，因为我等来了互联网。

当时的情况是，第一我想做互联网，第二我发现这在美国没戏，这是我从内心深处深刻意识到的。那时候，我遇到一个哈佛的哥们，他是美国人，我们同时都想做互联网，但是他融到了钱，而我没有融到。这就使我意识到，在美国自己不是这块料。我在美国处于一个夹生的亚文化状态，人脉、文化或者其他各方面都决定了我不可能在美国成功。于是，我就做了重要的决定，我必须回国。

在当时，回国被认为是一件很疯狂的事情。因为在 1995 年年底，中国还被认为是一个很落后的第三世界国家，似乎完全没有希望。但是，更早回国的前辈是我的榜样。我的榜样有两个人：一个是严慈亮，他还到哈佛的学会去做演讲，而我是他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的一个听众；另外一个影响我的人就是熊晓鸽，他在1993年就回来了，搞了一本杂志。我觉得这两个榜样支持了我回国的想法。在回国的前一天，我把自己在美国的锅碗瓢盆、烂桌子烂板凳一股脑儿扔到车上，寄放到我妹妹夫妇在纽约郊区的房子里。我说，我都这么大的人了，还什么都没做出来，在美国混了这么多年，却混得这么乱七八糟。

所以，我把回国的机票就订在我生日的那天。我是在1995年10月31日回国的，那一天晚上搞了一个MIT（美国麻省理工学院）的小型同学聚会，熊晓鸽也来了，他听说我在，就给我唱了一曲《送战友》。我就这样回到了国内。

当然，回国时我是代表另外一个公司，也就是当时融资成功的那个哥们的公司，简称ISI。他是做网上金融服务的，只是将互联网作为一个传输工具，收集新兴市场的金融信息。因此他在波兰、俄国、印度还有中国都得有分公司来搜集全世界的经济信息，以有助于他在华尔街投资。所以我最初回国不是来创业的。但我对这个哥们说："我帮你干一年，以后我还是要创业的。"

一年之后，在1995年年底到1996年，我已经决定要离开ISI。我已经把ISI公司的架子搭好了，但我还是决心要自己创业，就开始回到麻省理工学院跟一些教授谈融资。实际上，我已经开始研究互联网，我认为互联网完全是一个开放而非封闭的东西，所以说建网站是很重要的。

我真正第一次融资成功是在1996年的10月，第一笔资金也就只有20多万美元，而且第一批只到了15万美元。然后我就用这笔钱开始建一个网站，当时这个网站还不叫搜狐，叫ITC（爱特信），这是唯一我们能申请到的网站，公司的名字就叫Internet Technology China。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

借用瀛海威的力量让全中国知道自己

在回国之后，我还在 ISI 的时候，经人介绍曾跟瀛海威的张树新吃过一顿饭，记得好像是在一个面馆里吃了顿饺子。张树新说："你是干什么的？"我说："我是从美国回来的，代表一家做金融服务的公司。"所以在张树新脑子里，我是做金融服务的。

当时，瀛海威做的东西还不是互联网，基本上是把 PC 连到一块儿，它跟互联网的联系只是一根 64K 带宽的线而已，有点像美国在线，就是通过拨号进行联机，甚至连使用的通信协议都不是 TCP/IP，所以不能称之为互联网。

张树新是记者出身，喜欢营销，宣传方面比较厉害。出于宣传产品的需要，她打听来打听去，就有一个出版社的哥们叫蓝风的介绍说可以把最近美国特别火的一个麻省理工学院教授尼葛洛庞帝请到中国来。

尼葛洛庞帝是《数字化生存》的作者，这本出版于 1996 年的书已经预言了未来世界数字化的浪潮。海南出版社在那时刚刚出版了《数字化生存》的中文版，希望把作者请到中国来，然后又听说有一个叫张朝阳的人可以邀请到尼葛洛庞帝，因为这位作者刚刚给张朝阳投资了！[1]

① 尼葛洛庞帝写的《数字化生存》一直被认为是中国人进入互联网时代过程中影响最大的一本书。一直以来，这位麻省理工学院的教授被封为是中国互联网的启蒙者。他给张朝阳投了最早的一笔20多万美元的资金，是和麻省理工学院的另一位物理学教授共同投资的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于是，出版社就想找资金来承办这件事，找来找去找到了张树新。

张树新一听，哇，这么伟大的一个人，我们一定要请到中国来！当时中国人还比较崇洋媚外，一个美国的大教授到中国来是一件很大的事。张树新就觉得这是一个重大的机会，就由瀛海威出资，由我们承办，当然出版社的蓝风也很高兴，因为终于有人出资了。

当时信息产业部还没成立，就为了一个海外教授到中国来，电子部光开研讨会就开了好几次，最后还专门为此召开了一个大型研讨会，有几十个人参加，说我们在这次访问中让尼葛洛庞帝演讲，应该说什么，应该谈什么话题，都要有所准备，我们不能丢面子，也不要出什么政治问题。那时候的中国真是太奇怪了！

当时的瀛海威有几百人，而我刚融资成功开始成立公司。1996 年 10 月份，我融资成功，到 11 月份就开始讨论这个项目，当时我甚至还在 ISI 兼职，ITC 这边只有 4 个人，对方则是几百个人。光瀛海威的市场部就有 40 个人来组织这件事，开各种研讨会。每次开会的时候，我都是坐在最后面，他们不让我说话，觉得你算什么。我就特别不高兴，但是没办法，只能忍气吞声。

后来，有一个哥们就跟我说，你不是跟瀛海威较劲吗？你就几个人，他们几百个人，你干什么不借力呢？他们一个拳头打过来，你借势把这一拳打出去不就完了吗？你别跟他硬打！这番话让我茅塞顿开。好吧，我就利用这次机会！媒体的宣传已经把全中国都调动了起来，把这件事变成了全中国人民都知道的事情。

张树新一直不相信的是，尼葛洛庞帝这么伟大的一个人物，怎么会给这个张朝阳投资呢？因为当时中国人对美国人的理解就是，他们都是一群伟大的清教徒，永远在做善事，不可能为自己赚钱。所以，第一她不认为尼葛洛庞帝给我投资了，第二她不懂这个美国人如果是个股东的话，他是为自已赚钱而服务的，完全不管别的事儿。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当时我根本没车，瀛海威派了一辆车到机场去迎接，这一切都是安排好的，说尼葛洛庞帝先生到中国来是为了视察瀛海威，然后给中国的数字化浪潮带来新的推动，是为了打造这样一个营销效果。但是他们忘记了，实际上我才是真正的邀请人，而且对方来中国的原因就是因为他刚给我投了一笔钱，第二笔钱他还没给我投呢，他要来看看我这个公司到底怎么样，他来中国完全是为了这个意图。

关键点在于我懂英文，而瀛海威大意了，认为派个车就可以，由我负责去机场接尼葛洛庞帝，而且在会场允许我坐在第一排。到了机场，我接到尼葛洛庞帝，对他说："尼克，你是来看我这个公司，但是你这次来是电子部邀请你的，还有这么一个公司叫瀛海威，他们的规模比较大，也希望能够借此宣传宣传。但是呢，你还是要向着爱特信的。在时机成熟的时候，你要把爱特信说出来。"

第二天，访问正式开始了，尼葛洛庞帝刚步入瀛海威的大楼，媒体的镜头就全部排成一队对着他。张树新使劲跟尼葛洛庞帝说话，我就使劲往中间挤，挤到镜头里。

后来，尼葛洛庞帝的演讲开始了，我坐在第一排，他们请了外交部一个负责外贸的人进行翻译，但是这位翻译越翻译越不准确，我就看到了机会，立刻站起来帮他翻译，后来就变成完全由我来翻译了。然后到了提问环节，就有人提问，说"您这次为什么到中国来？"尼葛洛庞帝说："我这次首先是做了一个重要的投资，这个投资就是爱特信，就是 Charles（张朝阳）创立的公司，我想来看看这个公司怎么样。"当时，中国所有的媒体就一片哗然，爱特信从此出名，我也就开始有点名气了。

而且在尼葛洛庞帝到来之前，我们就找了几个记者在线跨洋访问——实际上就是用电子邮件问了尼葛洛庞帝一些问题。在事件发生之后，相关的文章也出来了，《中国经济时报》和《北京青年报》发了几篇文章，再加上现场发生的事情，第二天全国都知道了原来有爱特信这么一个公司，有张朝阳这么一个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

搜狐成为中国互联网上最耀眼的公司

事实上，这次尼葛洛庞帝的访问让1996年成为中国数字化的元年，这次研讨会和新闻发布会开启了中国互联网普及的大门，也使得中国互联网走向了一条正确的道路。因为所有封闭的互联网都是违背互联网精神的，而我们是开放的。还有田溯宁的亚信，他们帮着中国电信在北京电信建底层网络的基础上建立了一个开放的平台，然后开始建网站。以开放的态度来对待互联网才是正确的态度。

我们就此建立了几乎是中国互联网的第一个网站，ITC.CN。尼葛洛庞帝向我们介绍了他投资的另外一个公司，叫《连线》(WIRED)杂志。《连线》杂志搞了一个网站叫热连线，正在考虑怎么用这个网站来赚钱，于是就发明了品牌广告。后来，我专门去美国参观了热连线，从那儿我学会了靠品牌广告赚钱，于是我们的商业模式就形成了：第一是建网站；第二是依靠广告。同时还有另外一个并行的事件，就是Chinabyte的产生。这是一个在《纽约时报》工作的姐妹，一个美国人，到中国来帮《人民日报》建的网站。Chinabyte也试图走这条路。殊途同归，爱特信和Chinabyte几乎是同时引入了中国最早的品牌广告。到1997年年底的时候，我们做了一个爱立信的广告，加上我又去拉了一个牛栏山的广告，这几乎是中国互联网上最早的两个广告。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张朝阳：其实牛栏山完全是我忽悠他们的……

王巍：现在我才知道当年牛栏山曾经也是中国的互联网的赞助商，所以看来酒和互联网还是有点渊源的。

1997 年，爱特信已经开始建立商业模式，承接了 169 项目，然后研究流量是怎么回事。先是弄原始的新闻，弄新华社的新闻，或者是弄一些其他《小说月报》、杂志的内容，后来发现其实最简单的办法建立几个链接就行了，产生了“导航”这个概念。由于这一概念，后来我又去了美国，当时雅虎在美国刚刚开始出名，人们还不习惯用关键词搜索这件事儿。

1997 年是我们整个商业模式形成的一年，我写了一年的商业计划。而且准备着推出这么一个产品，这个产品刚开始命名为“指南针”，后来几经周折改为“搜乎”，就是想模仿雅虎，后来又把这个“之乎者也”的“乎”改成了“狐”。

1998 年 2 月 25 日，我们正式推出了搜狐，当天就家喻户晓了。当搜狐推出的时候，我们做了几百人的一个新闻发布会。我在美国待的时间比较长，看过两届美国总统竞选，知道宣传是非常非常重要的。

1998 年之后，搜狐就进入了以市场和品牌运营为主要战略的阶段。搜狐的品牌宣传得非常厉害，而我们那个新闻发布会只花了 8 万元。在 1998 年时，瀛海威基本上已经销声匿迹了。那块“中国离信息高速公路还有多远？前方 500 米”的广告牌依然矗立，但是这个公司已经不在了。那时候，中国互联网最耀眼的公司就是搜狐。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一次会议开启了三大门户的时代

1998 年 9 月，高盛在新加坡召开了一次科技会议，当时中国在世界上的地位还是很低的，但中国的舆论已经开始提及高科技产业，而高盛每年要在亚洲召开一次技术会议。他们就想到了正在崛起的中国，然后邀请一些所谓的中国高科技产业公司来参加。那么邀请到哪些人呢？在高盛眼里，当时中国的几家高科技公司，一个是联想，所以联想的马雪征去了，还有就是在 1998 年突然火起来的我。我大概是在 1998 年 10 月出名的——1998 年 2 月推出的搜狐，然后 10 月我就被《时代》杂志选进了“全球数字精英 50 人”。此后，我去了一趟美国融资并且见了投资人，其间国内媒体把这事儿一报，然后等我要回来的时候，在上飞机之前，我秘书就给我打电话说，“你现在是名人了”。

于是，在 1998 年的 9 月份，我去新加坡参加高盛的高科技会议，共往的除了联想的马雪征，还有亚信的田溯宁。而当时搜狐也被认为是中国一个正在崛起的真正正宗做互联网的公司，因为另外两个都不是正牌做互联网。

另外，还有一个一直在中国之外窥视中国，想进来但是进不来的人，叫姜丰年。他在美国的华人聚居地搞了一个“SINT.NET”，然后又到了台湾，就想着将业务推广到中国大陆。看着这么大的市场，他就想进来。他跟投资人的关系也比较好，有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很多人要给他投资。在高盛眼里他是华人，是华人的企业，于是也被邀请与会。还有另外一个人，也特别能融资，这个人叫皮特叶（Peter Yep）①，搞了一个“国中网”，后来变成“中华网”。后来很快在1999年上市，成为一个50亿美元市值的神话，这在当时简直是一个天文数字，把中国人所有的创业热情全部激发起来了，这才打通了后来我们全部到美国纳斯达克上市的这条路径。

去开会的时候，我们住在新加坡一个特别好的酒店里。当时，我有个女朋友，我带她一块去的，她住进了这么好的酒店，突然觉得我是个人物。而我那时候还没什么名气，而高盛却特别善待我们这些来自于中国的企业家。

后来，我们开完会，我、姜丰年还有那个皮特叶在一个咖啡厅喝咖啡。我是一个性格比较冷的人，说得少做得多，不怎么说话，磨磨唧唧也不太响应，不太会迅速做很多决定。可是我一旦决定了以后，就很难改变。

当时，姜丰年一直找我说：“咱们合并吧！”这时候我跟姜丰年已经很熟了，这次在新加坡见面，姜丰年就说：“Charles，咱们合并吧，很多人要给我投资，但是我都拒绝了，我觉得咱们合并就能做成一个中国最大的东西。”

然后，姜丰年去洗手间了，皮特叶也跟我说：“Charles，还是咱们合并吧，你要是不跟我合并，我就跟姜丰年合并。”尽管皮特叶不知道怎么在中国做网站，但是他开给我一个特别优惠的条件。

后来，我跟姜丰年说，我们的董事会都是一些老外，我也不好搞定，他们也不相信中国人，不相信你们这些人有管理经验，都要空降一些人过来。所以我说我搞不定，我们的董事在美国，我说你下回去美国的时候，你跟我一块去见见我们的董事，就这样打了一个马虎眼，我也没说完全拒绝。

姜丰年非常积极，一周还是两周以后，我回到北京，他就马上到北京。我们当

① 原名叶克勇，毕业于美国宾夕法尼亚大学电脑工程学专业，取得美国沃顿商学院工商管理硕士，其创办的中华网于1999年7月14日在美国纳斯达克成功上市，融资9600万美元，成为第一只中国网络概念股。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时的办公室在光华长安大厦，他就到中粮广场，到我办公室里聊，聊完以后说“你看你的公司，再看我们的公司，应该如何合并”。然后，中午我们又到中粮广场里去吃了一顿饭，我还是无动于衷、不置可否，他都急了。而实际上，他在当天下午三四点跟王志东在中关村那边还有一个约会，横跨北京。

当时，我是从美国回来的，我对互联网是研究清楚了的，并且研究了很长时间。整个 1997 年我都在摸索，思考怎么来做互联网，每个周末都待在办公室写商业计划，写了一年的商业计划。我第一轮融资融了大概 225 万人民币，也就是 20 多万美元，因为第一期都是天使投资，是麻省的几个教授给我投的。如果第二轮融资的话，就需要真正的商业计划。1997 年 9 月，我开始踏上了一条非常艰苦的融资之旅。

而此时，姜丰年已经拒绝了高盛很多的投资，他立志要到中国来，因为过去他待在外围，业务始终都无法走进中国。我懂互联网，同时我又知道怎么在中国做互联网，所以我觉得是他需要我，而不是我需要他。但是，当时王志东他们不怎么做互联网，他们需要姜丰年来告诉他们怎样做网站。所以，姜丰年赶到中关村那边跟王志东见面谈了半个小时，王志东就拍板合并、追赶，这就是新浪的诞生。合并以后，就带来了很大的动量，首先高盛那些资金都跟进来了，融了 6000 万美元，而我的第二次融资才融了 200 多万美元。同时，姜丰年知道如何做网站，而王志东他们在国内具有本土运作的能力，而我毕竟还是“海龟”，当时刚刚回到国内，根子还不够深，而他们是从中关村混起来的，根子特别深。

这从后来上市的时候，新浪能够比我们提前 3 个月从信息产业部获得上市资格就能看得出来。这次合并是他们双方力量的结合，加上 10 倍于我们的资金，使得在 1998 年年底至 1999 年年初的时候，新浪异军突起。同时，搜狐却遇到了历史上的“安史之乱”，所以 1999 年是我们非常惨的一年。所以，这么一段历史就开启了后来三大门户的时代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

走出冰河期，探索新时代

在我进入苦旅之前，我的那场战争就是想跟新浪微博拼一下，但是正当马上要拼的时候，我就进入了我的冰河期。但是当我从这个冰河期走出来的时候，我发现本来我要去进行的这场战争现在已经不重要了，因为已经有腾讯的微信来帮我解决这个问题了。

王巍：张朝阳曾给中国的年轻一代非常激励的一张照片，也给全世界一个中国的年轻创业家这样一种独特的风格。但他这几年深居简出，在互联网界几乎是一个谜。

张朝阳：在2011年到2013年的这两年里，我确实有点深居简出，也想了好多事儿，脑子里似乎有点想糊涂了，也有点想明白了，现在确实跟以前的变化比较大。

现场提问：我的问题是，是什么事情让您在2010年从那种很激进的状态突然进入了冰河时期来开始思考人生的意义？

张朝阳：这个打死我也不说。但是，人就是不能太顺，太顺了，人就有点膨胀。我以前真的是无所畏惧，什么都不害怕，但是经过这两年，我真的是有所畏惧了，我害怕我自己的心。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对于新浪微博，可能由于新浪的基因或者其他各个方面的因素，也由于它没有一个很好的收费项目，使得这个非常流行的广为使用的产品却没有一个货币化的机会。同时，现在又涌现出像微信这样的产品，使其事实上处于一个比较尴尬的状态，这也是我几年前没有想到的。

作为竞争对手来讲，我觉得搜狐微博还是要发展。人类的需求是多样化的，任何一个产品，必须非常精准地来满足人们的某一种需求才能生存。而它如果只是泛泛地满足所有的需求，那它一定不会特别流行，它就一定不会做得非常好。所以，必须要做得非常精准，产品才会特别流行；反之，特别流行的产品，它在满足需求方面一定是非常精准的。既然它只能满足人类的某个需求，那么就一定存在大量的需求没有被满足，所以就一定会有新的产品来满足人们的其他需求。所以创新是不断的，不可能说新浪微博把天下的事儿全都做了。那时候真有这种态势，好像我们都别活了，这是一种极大的危机。但实际上不是这样的，新浪微博满足了某个需求，但是人类还有很多的需求没有被满足。同样的，现在微信搞得大家好像真是没法活了，自从有了微信，谁都在用微信，那我们其他的互联网公司，尤其是做移动互联网的该怎么办呢？根据我刚才讲的道理，没关系，人类大量的需求还没有被满足，还有很多很多创新的机会，我们应该来满足这些未被满足的需求。

尽管微博是从推特（Twitter）来的，但是它比推特更加丰富，而且适应了整个中国的国情以及民意民情的需要。在美国，民众的情绪有太多的出口；而在中国还比较少，微博就提供了这样一个出口，它变成了一个社会工具，所以它在中国的影响已经远远超过了推特在美国的影响。而微信的到来，实际上是实现了一个熟人的圈子这样一个功能。未来可能还有很多很多别的创新，来不断地发现人们的需求。

人们提到搜狐，首先它就是一个重大的媒体。但同时，搜狐又是一个娱乐公司，也就是说它还负责人们的娱乐，包括我们现在的视频，无论是购买中国的电视剧或

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国的电视剧，还是我们自己拍的电视剧，我们将为观众提供市场上最好的电视剧，我们要成为一个重要的播出平台。这方面我们有点像时代华纳公司，就是新闻媒体平台和娱乐平台。所以，一提到搜狐，基本上就应该说是中国最大的几个媒体和娱乐集团之一。

搜狐目前的结构还是不错的，我们比较均衡，尽管微博失利，但是搜狐微博也是我们整个平台的一个组成部分。我们在继续高举搜狐新闻的力量，而娱乐方面也是我们的爆发点，然后还有我们的搜狗，搜狗拼音、搜狗搜索、搜狗浏览器，还有我们的游戏……搜狐目前已经是一个相当大的公司，一年 10 亿美元的销售额。所以我们现在在这个均衡的战略下，能够成功地在移动互联网上继续竞争，让我们一直处于中国互联网舞台的中心，而不是被边缘化。



☆ 中国金融博物馆理事长 / **王巍：** 张朝阳用一种很戏剧化的语言向我们述说，他的成功在于“等”，比他聪明比他能干的人因为等不住而过早地进了华尔街，他说自己在玩，玩到了一个好时候，这个窗口到他那儿开了，于是就产生了张朝阳。一个人再伟大再能干，没有等到那个历史的机会，就废掉了，所以50年代那一批人创造了计算机，60年代那批人推动了互联网。



☆ 云南红酒业有限公司董事长 / **武克钢：** 年轻朋友们爱追星，张朝阳才是榜样，这才是中国梦，绝对比那些碌碌无为、在官场里面浑浑噩噩过日子的人对中国的贡献大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



☆ 新浪网创始人 / **王志东：** 张朝阳挺可爱的，其实这就是一种纯真，他想什么就敢说什么，不需要去理睬别人会怎么看待他，我想这一点真的很难得。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



龙永图

大国崛起的烦恼

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当今江湖，美国、中国、俄罗斯三大门派鼎立，而武林第一大派之争历来是江湖争斗的重中之重。在江湖立足，人缘好是第一要义，作为一个正在崛起的新兴门派，中国与各位武林前辈之间的关系也变得微妙起来。

当然，要得到发展，还要有实力，但又要懂得收敛，与人方便，才能与己方便。得失之间，拿捏得当，与各位前辈打好交道，才能在这纷繁的江湖之中，寻得一席发展之空间。大国崛起，也大抵如此，烦恼也由此产生。于是，江湖之中就诞生了这样一位周旋于各大高手之间举足轻重的人物——龙永图。

他的一生做过两件大事：一是作为中国进入世界贸易组织的首席代表；二是出任博鳌论坛秘书长，将中国形象远传万里。他在英国伦敦政治经济学院读过书，在联合国做过中国代表，曾与外国政要唇枪舌剑。他那些从未公开的入世谈判经历，他那些亦敌亦友的外国贵宾，他那些心直口快的惊人之语……且听他细细道来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

崛起为我们带来了烦恼

我这辈子也算是搞了几件事，但是总的来讲还是在搞国际关系。不管是参与当年中国加入世界贸易组织的谈判也好，还是出任博鳌论坛秘书长也好，主要搞的就是国际关系。

最近，中国的对外关系好像让大家有点“烦”。虽然谈不上什么四面楚歌，但始终让人觉得中国的日子不是特别好过，也没有太多朋友，不但美国、欧盟不断地给我们施加压力，更不要说日本直接和我们叫板，就连像菲律宾、越南这样一些国家也跟在后面叫唤，而且像朝鲜这些小兄弟也不听话。所以，大家都觉得挺“烦”的，中国的国际关系到底出了什么问题？其实，我想这就是“大国崛起的烦恼”。

我们中国的崛起确实给全世界带来了很大的冲击。我们就像是舞台上的一个新演员，本来这个演员似乎是三流、四流的，突然这家伙一下子成了一个一流的演员，而且站在舞台的正中央，长得也挺漂亮，演技也不错。于是，老演员就不高兴了，而其他一些新演员也会嫉妒，所以中国的崛起确实给我们带来了很多的烦恼。

总结一下，中国的崛起有这么几个特点：第一，崛起得实在是太快了，中国加入世界贸易组织10年以来，从经济总量上把英国、法国、德国、日本全部甩在了后面，现在成了世界第二大经济体，所以发展的速度实在是太快。第二，我们中国的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

崛起和其他大国的崛起还不太一样，中国坚守自己的政治制度、意识形态，这就和其他大国不太一样，所以容易使其他国家用一种有色眼镜来看我们中国的崛起。第三，我们中国崛起的这些年，正好是其他一些大国日子不好过开始走下坡路的时候，如果这些年像美国、欧盟这些主要的大国和地区的日子能够好过一些，那么即使中国发展得快一点，人家也不会有那么多的惊讶、质疑和仇恨。

再加上我们中国虽然崛起了，但不是一下子就成为老大，我们现在还是老二，前面还有一个非常强势的美国。所以，我们中国如今在全球的格局当中还是处于很尴尬的地位。大家都知道，一个单位也好，一个公司也好，二把手是最难当的，是挺尴尬的一个角色。老大每天盯着你，生怕你抢班夺权，老三、老四、老五也都会怀着各种不同的心态来看着你这个老二。所以，为什么现在我们在国际上的处境会比较艰难呢？主要是老二难当，二把手难当。

所以，现在该怎样来解决这样一种“大国的烦恼”呢？怎么样处理和老大的关系呢？我觉得这是我们现在解决大国的烦恼当中一个非常重要的问题。我们确实还有很多的问题需要解决，但是我觉得，现在我们首先要解决的是怎么处理好和一把手的关系。和一把手的关系处理好了，你的日子就好过，这跟在一个单位中的情况类似，二把手和一把手的关系处坏了，不仅三把手、四把手、五把手离你远远的，如果大家知道你和一把手关系不好的话，连司机都敢欺负你。所以，咱们和一把手的关系，也就是说现在中国和美国的关系，应该是我们处理整个国际关系的重中之重。

那么，对这个一把手，我们要怎么看？我觉得很重要的一点，还是要实事求是地、客观地来看待美国这个一把手，不要用一种冷战的思维，不要用一种刻板的思维或者一种惯性的思维，把美国看成一个霸权主义的世界警察，不要说他们是坏蛋。如果认定这个一把手是不好的，如果这样看一把手，那么我们这个二把手是很难当的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我在美国待了很多年，我个人对美国还是有好感的，实际上我们看看美国那么多年也没怎么欺负过我们中国人，前几年我还陪着美国前总统卡特到了我的老家湖南，到了怀化，到了芷江，因为当年美国飞虎队二战的时候在那儿有一个基地，最后日本人投降的时候也是在芷江签字的。所以，为了纪念陈纳德[①]将军，我们中国人给陈纳德将军塑了一个很高的雕像，那天是雕像落成仪式。当时，我们把陈纳德将军的女儿请去了，卡特总统夫妇也去了。

所以，从我心里真实的感受来讲，我对美国还是有一点好感的。而且说老实话，实际上我们的领导人对美国也有点好感，至少我亲自接触过的几个领导人，对美国人的态度并不坏。

在当年我们中国那么困难的时候，毛泽东主席利用乒乓外交的机会和美国建立了外交关系。我记得在和美国共同发表了《上海公报》[②]以后，毛主席讲了一段话，他说中美关系正常化就像一把钥匙，有了这把钥匙，其他问题都可以迎刃而解。

还有，邓小平对美国也是有好感的。1979 年 1 月，距离他在 1978 年提出改革开放还没多久，他就访问了美国。我最近看了一篇回忆录，里面记载：在邓小平飞往美国的飞机上，我们中国当时很有名的一个中美问题的专家问邓小平："你刚刚提出改革开放，为什么就那么急着要访问美国呢？"邓小平想了想说："我观察了很多年，得出一个结论，在过去几十年里，凡是和美国关系好的国家都富起来了。"这是我看到的回忆录中所讲的原话。

---

① 克莱尔·李·陈纳德（Claire Lee Chennaul，1893.09.06–1958.07.27），美国陆军航空队中将，飞行员。曾为第二次世界大战时在中国作战的美国志愿航空队的指挥官，有"飞虎将军"之称。

② 《上海公报》是中华人民共和国政府与美国政府之间所签署的第一个联合公报，是美国总统尼克松1972年2月访问中国期间在上海与中华人民共和国国务院总理周恩来签署的，全称是《中华人民共和国和美利坚合众国联合公报》，于1972年2月27日签署，并于1972年2月28日发表。《上海公报》的发表，标志着中美两国政府经过20多年的对抗，开始向关系正常化方向发展，为两国建交奠定了基础。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

邓小平提出改革开放就是要让中国走向小康，让中国富起来。他提出了“贫穷不是社会主义”，所以他的外交战略、他的外交政策就是和“奔小康、让老百姓富起来”联系在一起的。既然在过去的几十年里，凡是和美国关系好的国家都富起来了，为什么中国和美国不建立友好的关系呢？邓小平的逻辑就是这么简单。

所以，我觉得我们的领导人对美国是有好感的，后来像江泽民、朱镕基等，我和他们都有很多亲身的接触，我觉得他们对美国也是很有好感的。我认为，现在想要处理好我们的国际关系，还是要和美国搞好关系。从某种意义上来讲，和美国的关系搞好了是一好百好，和美国的关系搞糟了则是一坏百坏，这是我多年来的感觉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我如何跟美国人打交道

我和美国人打了很多年的交道，包括中国进入世界贸易组织时的谈判，我觉得美国人还是比较好对付的。当我和美国人谈判的时候，美国人经常换谈判代表。所以，平常有些人就会问起我："你觉得什么样的美国谈判代表最难谈？"我就说，最难谈的就是那些中国通，特别了解中国，如果他找了一个中国老婆，那就更难谈啦，因为他对中国太了解了。

但是，后来从谈判的结果来看，由了解中国的那些中国通和我们谈，虽然有时候很难，但是能切实地解决问题。比如，当时我们谈判对手当中有一个人就是典型的中国通，中文讲得很漂亮，在中国当过外交官，也做过生意，去过中国很多地方，可能比我们很多人去过的地方都多，特别了解中国。因为了解中国，他常常能够切中你的要害，你想糊弄他都糊弄不了。

谈判是不能糊弄的。但是，我们中国人有时候喜欢自作聪明，以为人家不知道，就喜欢糊弄人家。这一点连江泽民都很清楚，我记得在我们最后一次和美国人谈判之前，江泽民把我们叫到他办公室，专门跟我交代了一下，他说："龙永图，你这次要认认真真和美国人谈。美国人不是傻瓜，你别糊弄他。"

我们以前糊弄过人家，或者有意，或者无意。比如当时美国人压我们一定要开

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

放中国的零售业，那时候零售业有很大的利益，所以当时我们想开又不想开，最后想出来一个谈判方案，比如第一年开放20个零售的合资企业，第二年开放40个，第三年开放60个，拿出这个方案和美国人谈。如果不了解中国的美国人一看，就会觉得不错，总算走出了第一步。但是，这位中国通说，“我觉得你谈的不符合实际”。他说：“龙先生，如果你现在到上海的南京路去看一看，就知道有多少家中外合资的零售企业，已经远远超过了你们提出的20个、30个、40个。”他很了解中国。后来，我们真的派人到南京路去看了，确实有好几十个。当我们的谈判方案拿出一个东西来的时候，事实早已经不是那么回事了，早就做到了。

所以，后来领导们就跟我们讲：以后你们谈判，凡是我们已经做到的就承诺，做不到的就不承诺；第二，凡是我们准备做的，我们也可以承诺；只有一条，我们永远不想做的就不要承诺。这是非常简单的一个原则，就是因为我们在谈判的过程当中拿着本来已经做到的事还在跟人家兜圈子，还拿出来作为一个筹码跟人家谈判，所以人家就不干了。因为，有很多美国人了解我们，这种谈判对手是很难糊弄的。

当时，美国人非常注重农产品对中国的出口，所以中美谈判当中的核心问题就是小麦的出口问题、水果的出口问题，还有肉类的出口问题。当时，我们和美国谈判的一个焦点就是肉类质量的检疫问题。现在回想起来，美国人也是很单纯的，同样是这位谈判代表，他很直率地说：“我们美国对肉类的检验标准是很高很高的，人命关天，我们在美国是非常注意这个问题的。所以，凡是符合我们美国检验标准的肉，我看你们中国人最好能够接受。你们不要再折腾了，你们的检验机构效率很低，所以在我们美国的检疫机构出具了证明，认为这个肉已经经过了美国检验机构的检疫而且符合标准的时候，我看你们就可以进口了。”

我们一听，当然不干了！中国是一个主权国家，符合你美国标准的肉到中国来就不要检验了，那要我们的商品检验干吗呢？我们当然不同意。所以，我和美国的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这位中国通就吵起来了：这是不行的，我们中国还是要检疫的。

这位美国通突然说："我希望你能够到你们中国的菜市场去看一看你们的肉类质量是什么样子的。"而且，他还讲了某年某月某日的《人民日报》曾刊登了一条消息，说中国的很多肉都是注水肉，这些情况在美国是不可能被接受的，而你们还在这儿讲你们的肉类标准。这一下，讲得我们脸都红了，他太了解中国了。这些中国通确实击中了我们的软肋，让我们知道在谈判当中一定要实事求是，不要糊弄人家，就像江泽民所讲的那样，不要以为人家都是傻子。

当然，另一种难打交道的是纯老美，因为他们对中国什么都不知道。有几次，我们面对的谈判代表团的美方团长从来没有来过中国，对中国不太了解，对中国文化就更不了解了。和这些人打交道，说难也难，说容易也容易，容易在于好糊弄，难点则在于容易发生冲突。

比如，我在中国进入世贸组织谈判当中唯一一次发脾气发得最大的，就是和美国一个纯老美的谈判代表团团长谈判，也是谈猪肉的问题，因为他同样始终坚持一条，就是美国人检疫过的符合美国检疫标准的就应该放行。我说这点不行，他就急了。他说，你们现在市场里的那些肉要是拿到我们美国去，狗都不吃。这一听，我立刻就火了，跟他拍了桌子。我说："请你收回这句话，如果你不收回这句话，请你马上离开我的谈判桌。"

当时，他脸涨得通红，他不知道为什么得罪了我。我说："你收不收回这句话？"他不表态。我说，那么现在请你——我没有说'滚'——走出我的办公室。走出谈判间，我拿着我的文件夹就走。后来，这位纯老美谈判对手说："你怎么发那么大脾气呢？"我说："你可以不同意我的意见，但是不要侮辱我们。"他很吃惊："怎么就侮辱你了呢？"我说："你说中国的肉在美国连狗都不吃，这对我们来说是不能接受的。"他这才知道自己讲错话了，因为在中国，狗令人嫌，有很多贬义的词

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

语，比如“走狗”。但是在美国，狗和家庭成员是一样的。

很多年以后，他退休了，来到北京。我对他说：“当年很抱歉，当时我拍了桌子，而且让你滚出谈判办公室，我对美国文化不太了解，而你对我们中国文化也不太了解。”所以，在国与国之间的沟通当中，文化交流是非常重要的。有些话说出来，他认为讲得不是很重，但是我们觉得很重；有时候，我们讲了一句话觉得没有什么，但是他就觉得很重。所以，现在国与国之间交往的时候，我觉得这种误判，这种文化的差异，会导致很大的矛盾。

所以，有时候我常常对包括美国人在内的一些外国人说，可能有时候我们之间的矛盾不像我们想象的那么大。由于文化的差异，有时候我们产生了问题，可能比表面上看起来要更大或更小一点。我如今想起来，关于我们和美国之间的关系，确实有很多要避免误判的地方。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

克服惯性思维，走向互利共赢

美国人是最讲利益的。我和美国人打了那么多年交道，知道美国人是比较客观、比较实事求是的。所以，我和美国人谈了10年，没有请美国人吃过一顿饭，我知道请美国人吃饭是没有用的，不像咱们哥们饭一吃、酒一喝，什么问题都解决了。美国人不是这样的。如果你要跟美国人讲某个条款，就要讲接受这个条款对你们美国或者对美国公司有哪些好处，他回去一分析，没有糊弄他，他第二天就会来找你说可以。但如果你没有跟他讲清楚，就算你叫他爷爷，跪在他面前都不行。

美国人是最讲究实际的，所以跟美国人打交道很容易，只需找到共同利益。你只需要讲这么做对我们有什么利益就好办。所以和美国关系搞好，就要形成利益共同体，要形成“你中有我，我中有你”的局面。这就是为什么要叫“互利共赢”的原因。

这一点是非常重要的。我觉得现在我们和美国的关系中有相当多的误判。比如现在报纸上经常讲的“美国人重返亚洲”，我是不太同意这个提法的。美国人在第二次世界大战以后从来就没有离开过亚洲，在朝鲜打了一仗，越南打了一仗，然后是伊拉克、阿富汗。既然美国人从来没有离开过亚洲，所以也就谈不上重返亚洲的问题，只不过美国现在把战略重点、军事重点放在了亚洲，而且，我们很多的媒体就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讲，美国人之所以重返亚洲，把战略重点、军事重点放在亚洲，是针对中国的。我也不同意这一点，我认为这主要是因为全球的经济重心已经从欧洲转移到了亚洲，是为了美国最大的战略利益和经济利益，而不是为了遏制中国，如果是真正有什么要遏制中国的话，也绝不是他们的主要目的。我觉得现在对美国的战略意图不要产生误判，产生误判容易造成两国关系之间的一些重要的分歧。

所以，现在习近平提出要建立新型的大国关系。而所谓“新型的大国关系”就是要平等、要互信、要包容、要共赢，我觉得这是可能的。我觉得，美国和中国，如果真正地打破过去的惯例——以前凡是老大、老二肯定要打架，如果我们能够打破过去惯常的这样一个规律，老大、老二能够和平共处，那么对全世界今后 10 年、20 年、30 年、50 年来说都是好消息。所以，我们还是要花最大的力气和美国实现新型的大国关系，这是可能的。这样就能够像当年我们和美国谈判时一样，使得在美国人当中有很多中国通，在我们中国人当中也有很多美国通，这样两国之间就能避免很多的矛盾，避免很多的误解。我觉得，中国和美国是能够建立新型大国关系的，这是一个非常重要的战略思想。

我们这一代人，包括我们长期从事国际关系的人都要往这个方向走。但是，我常常觉得我们的媒体始终还是在用一些惯性思维来解决问题。因此，我们在和国外打交道的时候要克服几种思维。其中之一就是在过去“文化大革命”时期长期形成的一种惯性思维：凡是敌人反对的，我们就要拥护；凡是敌人拥护的，我们就要反对。在中国的入世谈判当中我们就打破了这个悖论。当时，看到美国人提出的方案、欧洲人提出的方案，我们马上就会去想这个方案后面到底有什么阴谋，而不是想我们接受这个方案之后对中国有什么好处。我们应该从中国的实际利益出发，而不能说这个方案是美国人提出来的，我们就要反对，或者这个方案是欧洲人提出来的，我们就要反对。如果这样的话，国际上永远没有什么谈判的基础。但是克服这点是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很难很难的。

我从20世纪70年代末开始就在联合国工作，当时我们还是很年轻的外交官。有个故事现在的年轻人听起来可能会觉得好笑：当时，中国和苏联的关系非常僵，而苏联在联合国最喜欢提出的口号就是“缓和”、“裁军”。所以，“缓和”、“裁军”成了当时苏联整个外交战略最重要的两个目标，凡是联合国的决议苏联代表都要把这两个东西塞进去。而我们就把眼睛睁得大大的，凡是看到“裁军”两个字，或者凡是看到“缓和”两个字，就要坚决打掉。现在回想起来觉得很可笑，“裁军”有什么不好，“缓和”有什么不好？但是在那个时候，既然是苏联人提出来的，就要坚决地把它打掉。

后来，我们在谈环保的时候，欧洲人、美国人一提环保咱们就反感，觉得你们已经发展了，污染了环境几十年、上百年，现在你们变成发达国家了，过好日子了，而我们中国人刚刚开始发展，刚刚开始建设，你们就提环保标准，要这个，要那个，不就是要阻止我们的发展，不就是要阻止第三世界的发展吗？所以，我们在这个问题上一直较劲。我过去也是一直在较这个劲，我觉得他们在这方面没有道理。

直至北京出现了那么多雾霾天气以后，我的思想才开始转变。我就开始思考：我们中国人搞发展到底是为什么？就像我们的环保部长讲的，如果我们开着宝马车，却连新鲜的空气都不能呼吸，那还搞什么经济发展？所以，现在我的观点有点变化了，不能因为美国人、英国人提出了重视环保我们就反对。当然，他们也有他们的目的，但是我们还是应该从我们老百姓的根本利益出发。不能发展了半天，最后连清洁的空气也变成了一种奢侈品，这对于老百姓来说，对于每个人来说都是不能接受的，对于我们的子子孙孙来说也是不能接受的。所以，我就觉得还是要克服过去的那种思维方式。

只要是我们认为是自己的对手、是自己的敌人提出来的通通反对，我觉得这样

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一个思维方式要改变，还是要就事论事，从自身的利益出发，从双方的利益出发，来考虑一些问题。而这点才是我们在谈判过程当中，或者我们在处理问题的过程当中非常难解决的问题。

还有一个难解决的问题，过去的一些冷战的思维，过去冷战时候留下的一些东西还是影响了我们很多人，特别是我们中间相当一部分老一辈的人。所以，怎么样来克服过去那种惯性的思维，对于我们搞好整个国际关系、处理好我们大国崛起的这些烦恼是非常重要的，有些烦恼是自己找的，有些烦恼是由于错误的思维方式造成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

淡定、真诚、平和

不管是公民也好、企业也好、官员也好，我觉得还是要提高本身的素质，使自己变成有文化、很理性、很慷慨、很淡定的人，我觉得这点非常重要。我们中国的报纸上也经常讲，我们现在非常浮躁。而我认为浮躁了就需要追求淡定，浮躁了就需要追求真诚，浮躁了就需要追求平和。文化需要从点点滴滴的小事做起。

有文化体现在很多细节上。现在大家都挺时髦的，就说说喝红酒吧。西方人、欧洲人喜欢喝红酒，人家确实把喝红酒当成很有文化的一种标志。我相信，在十几、二十年前我们是一点都不懂得喝红酒的。当时，我们喝红酒的时候有人喝不惯，但是出于礼节要喝一点，就在红酒里面加可口可乐，甜甜地喝进去了。而且，也不知道红酒的好处。

我记得在有一年的春节前夕，吴仪——她是非常开朗的人——在开完春节前的最后一次部长办公会的时候说，“大家留下，我给大家每人发一瓶酒，一人一瓶红酒”。当时在座的部领导几乎没有一个人知道红酒好在什么地方，好几个部长拿了，一出门碰到值班室的，就说“送给你吧”，有的则送给了司机。我那天特别忙，匆匆忙忙地就回到了办公室，把吴仪给我的那瓶酒放在桌子底下，没有送人。后来过完春节以后回来，开第一次部长办公会的时候，吴仪突然就问：“我那天发给你们的酒哪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

儿去了？找回来。”当然，这是她在跟我们开玩笑。她说：“你们知道那瓶酒要多少钱吗？”后来有高人指点，我知道了，那些是李嘉诚送给她的，那一瓶红酒贵得要命。

有一次到香港去，唐英年专门请我到很高级的香格里拉饭店吃饭。我听人说，他这个人是很懂酒的，他那天自己带了一瓶酒，我说：“你怎么自带酒？”他说：“他们这个酒不行，我这个酒好，咱们今天好好喝一下。”我也不懂，就倒进了杯子里。跟着我说：“服务员，拿一杯可乐来。”他说：“龙部长，我今天希望你不要掺，这瓶酒是好酒。”

确实，培养我们的文化，要从点滴做起，后来入世谈判的时候，法国人要求我们降低进口酒的关税，包括XO、葡萄酒，所以我到法国访问的时候，他们波尔多地区的企业家联合起来把我请到波尔多去，作为贵宾招待。我知道他们的意思就是：这个酒多么好，出口到你们中国去，只要你们把关税降下来，就能够让更多的中国人欣赏到我们的酒，而且减少酒的走私。

我记得那天几个董事长请我吃饭的时候，陪桌的是两位调酒师。连总经理、副总经理都没有出来作陪，而是勾兑酒的师傅作陪，这说明他们的地位是很高的，是很有文化的人。所以我就想，我们中国人现在应该要慢慢地从点点滴滴开始学习，不要像过去一样，把那么好的葡萄酒用可乐来兑。很多事情我们现在还没有明白，我们现在干的很多事情还是很荒唐、很野蛮的事情，但是我们不知道。

我们中国人要学会淡定、真诚、平和。现在，有一些人当了官以后就不知道天高地厚了，有些企业家挣了点钱以后也不知道天高地厚了。在某种意义上，人都异化了，不像个人了，架子摆得足足的，其实是缺乏自信。不淡定，就让人看不起。

我给大家讲一个故事。我在博鳌论坛当秘书长的时候，我邀请小布什来参加博鳌论坛，那时候我记得是2009年4月，小布什于2009年1月卸任总统，下台才3个月，之前当了8年美国总统。所以，我们那个时候觉得接待他可能是件很复杂的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事情，哪知道小布什来了以后非常非常的简单。

小布什也是非常真诚的人，他来之前就派他的助手来见我。他的助手告诉我，小布什和老布什不一样，老布什讲话和回答都是一流的，但是我们这个小布什总统讲话还可以，但是回答问题就要放炮，经常放炮。他说："你们博鳌论坛人又多，有伊朗的，又有伊拉克的，不知道会问些什么问题。要是问得不对，小布什一讲话、一放炮，你这个主席不就尴尬了吗？"

我想，对啊，万一讲出些什么擦边的事情，媒体一报道，我这个秘书长也不太好办。

对方的意思是，小布什不回答问题行不行？我说，"不回答问题总不太好吧，外国领导人来讲话，按照国际惯例都要回答问题的"。后来，我们做了一个妥协，不回答问题，但是在小布什讲完话以后由我与他对话。我事先准备了一二十个问题给了小布什的助手，让小布什准备。所以，当小布什讲完话以后，我就过去和他对话。

我觉得虽然过去小布什的政治观点有很多我们不同意的地方，但是这个人实在很可爱、很真实、很真诚。当时我问了他一个问题。我问："你不当总统以后最高兴的事情是什么？"小布什说："我最高兴的是我 8 年都没有带我的小狗出去遛了，而我现在可以上街遛狗了，这是我最高兴的事情。"我又问："你不当总统最不高兴的事情是什么？"他说："最不高兴的事情就是，我的老婆劳拉经常叫我刷碗，我最讨厌刷碗。"他的回答非常真实。

你说他一点都不外交，他也很外交。比如，我问了他一个问题，我说："你在当总统的时候访问了亚洲那么多国家，你访问的那些国家当中你最喜欢哪个国家，最不喜欢哪个国家？"小布什很诡秘地朝我笑了笑说："用我们翻译的话说，你这个问题太不讲政治了。既然你提了这个不讲政治的问题，我就用一个外交辞令来回答，'我都喜欢，我访问的亚洲国家都喜欢。'"他也是很会这一套的，但是也很真实。他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

先跟我讲了讲，他肯定有不太喜欢的，也有最喜欢的，但是说你这个问题太不讲政治了。所以，这个问题使我对他的印象特别好，那天的对话进行得非常顺利，大家一阵一阵地鼓掌。

最让我感动的是什么呢？结束后他搂着我的肩说："Mr. Long we did it very well today。"他说，今天我们两个人干得不错。他又说，"你知道我现在特别缺钱，以后你们中国有这种活动就叫我，我一定来"。这样一位美国前任总统，真是实实在在的。

所以，我就觉得，我们中国现在要当一个大国，处理好大国关系，就要淡定、真诚、平和。当然，也不是说美国人都好，不是说美国政府、美国人干的事都那么漂亮。但是我觉得绝大多数美国人还是很真实的，从总统到普通老百姓都是如此。美国人当了那么多年老大也算是有了一些积淀，我们确实应该从中得到一点启示。

或许看到我这番言论之后，网上会有很多人来骂我，但是我这个人是实事求是的。我们现在要处理好大国的关系和整个国际关系，还是要和老大把关系搞好，当然也必须是有底线、有原则的。只要不伤及我们的底线，我觉得我们还是有可能搞好关系的。

中国保监会前副主席/魏迎宁：我很多年都在保险业工作，在中国加入世贸组织之前，保险业普遍感到，中国一入世，外国的保险公司就会大举进入中国，中国的民族保险业能不能承受？会不会竞争不过外国的保险公司？而通过加入世贸十几年的经验来看，外国保险公司进入中国，给我们带来一些先进的产品、营销方式，但是国内的保险市场外资占的份额还是比较小的。

龙永图：当时，我们谈判的时候是将银行保险业作为非常重要的方面来谈的，当时制定了非常严格的保护我们国内银行和保险业的一些底线。领导们说，豁出去了，我们打算在10年以后外资银行、外资保险公司占中国的市场份额达到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

15%到20%。但是现在，外资银行、外资保险公司进入中国的份额还不到5%。所以，我经常跟外国银行的代表开玩笑说，你们要努力啊，当时我们认为你们要占20%的市场份额，你们弄了半天才占5%的市场份额。实际上，我们中国的企业还是很有竞争能力的。

我觉得这一点还是有基础的：我们中国发展了，能给美国人提供很大的市场，美国人没必要和我们过不去；如果我们国内经济搞得乱糟糟的，社会不稳定，那美国人就会认为和你搞好关系没有太大利益，所谓“你中有我，我中有你”的利益共同体就没有基础。所以，说到底还是要把我们国内的事情做好，让我们的朋友、让全世界的人民，包括美国，觉得和你搞好关系是有利可图的，是有利益的，这样才行。关键还是要把自己的事情搞好，才能处理好国际关系，才能够解决好我们大国崛起的过程中遇到的这些烦恼。

我曾经说过一句话是“替政府交朋友”，这是我在博鳌论坛和经贸部工作多年的体会。替政府交朋友和自己交朋友不一样，为政府交朋友是为了国家的利益来交朋友。这就要让人家觉得和你打交道也是有利的，交你这个朋友是值得的，我觉得这一点很重要。

不管是个人去交朋友，还是代表政府去交朋友，都要真诚，这一点非常重要。所以，我们和美国人谈判 10 年，美国人换了五六个代表团团长，我们一直没有换。因为他们一会儿就要换届、换团长，而我们没有这个问题。对这五六个美国谈判代表团团长，后来我们大家都见了面，都非常友好。后来，他们跟我讲了一句话，他们说，“龙先生，虽然你有的时候脾气不好，也拍过桌子，也骂过人，但是有一点我们觉得还是很喜欢你的，你从来没有说过谎”。我觉得能给外国人留下这个印象还是不错的。因为你骗人家也许你可以暂时得到点什么东西，但是人家最后不相信你了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所以，我就觉得这一条美国人还是很实在的，你虽然有各种坏毛病，但是你没有说过谎，没有骗我们。

无论是代表政府也好、代表个人也好，去交朋友还是要真诚，你可以有自己的利益，你可以有自己的立场，但是你不要骗人。你可以骗人家一时，但是不可能骗人家永久。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

中国仍需努力

有人问，中国进入世界贸易组织已经这么多年了，为什么到现在让别人承认我们中国的市场经济地位还是这么难？

在这里我想把市场经济地位的问题给大家解释一下。大家觉得我们中国谈了15年的入世，现在又要一个国家一个国家地求人家承认我们中国的市场经济地位，你们当时谈了那么久，怎么谈出这样一个新问题来。但我可以非常客观地跟大家讲，承认中国的市场经济地位这是没有必要的！中国搞市场经济是中国人自己的事情，为什么要人家承认呢？况且，我们搞的是社会主义市场经济，让美国这个最主张自由市场经济的国家来承认我们的社会主义市场经济，这不是天大的笑话吗？

所以，我们当时在世贸谈判当中涉及的"市场经济地位"是一个非常技术性的关于反倾销条款当中出现的词汇，而不是对中国整个政治制度的认知。就像美国人并没有叫我们承认他们的市场经济地位一样，为什么要让他们来承认我们的市场经济地位呢？

美国、日本、欧洲，他们对农业有那么多补贴，严重扭曲了全球的农业贸易，让那么多生产粮食、棉花的国家的贸易受到了影响，这算什么市场经济？凭这一点，我们中国就可以不承认美国、欧盟的市场经济地位，他们也可以不承认我们的市场

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经济地位。

因为我们当初谈判的这批人慢慢退休了，后面有些领导就误读了中国的反倾销协议。当时，我们在谈判当中讲，不能一股脑儿地说我们中国的企业在反倾销的时候就不能够使用世贸组织的条款，如果我们中国的一些企业能够证明他们在生产、销售自己的产品的时候是完全按照市场经济的规则办的，你们就应该按照世界贸易组织的一般条款来对待他们，而不是用特殊条款来对待他们，只有不能证明自己是按照一般条款办事的才可以用那些特殊条款。所以，当时的市场经济地位是指企业的市场经济地位，不是指国家的市场经济地位。

我反而觉得，我们中国的经济要发展一定要把农业搞好。当时，我们在和美国人谈判的时候，美国的农业占国家整个 GDP 的 2% 到 3%，而美国的农业人口也就 2% 到 3%，但是美国的谈判代表谈的重中之重就是农业，就是农产品出口，这说明农业问题是非常重要的。

对于我们中国的农业问题，我有两个想法：第一，我觉得城市居民要以更大的容忍度来容忍农产品价格的提升。因为要解决农民的收入问题，政府给一点补贴、给一点支持，当然很重要，但更重要的是让农民们生产的东西——他们养的猪、鸡和他们生产的粮食越来越值钱。过去，工业品和农产品价格倒挂太厉害了，现在农产品价格一上升，城里面就闹哄哄的。农民们的声音是很微弱的，但是城里面的消费者一讲话，领导就听见了，就要采取措施怎么样把猪肉价格压下去。我觉得在这方面，要让市场来慢慢起作用，大的趋势还是要让农产品越来越值钱。

我记得 20 世纪 70 年代刚到美国的时候，我买了一个很小的收录机，像块砖头，托人带回国内，给了我弟弟。后来，我弟弟经济上有困难，就把这个砖头收录机卖了，他得到的钱可以买一卡车西红柿，而这个砖头收录机在美国只能买两个西红柿，这就能说明那时候美国和中国在农产品的价格方面相差多少。当然，我们农产品的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价格也不能一下子贵起来。大家容忍度高一点，我们的农民才能更好地富起来。

第二，我是赞成大力发展家庭农场的，因为家庭农场可以使农村的发展真正集约化，走高质量、高水平的道路，而且又依托于一个家庭作为核心，而不是搞过去那种大农场。这种家庭农场，其实根据国外的经验证明是成功的，在这些方面我们应该多加探索，以使我们中国的农村形成一个以家庭农场为核心的多元化的发展模式。这样，我们的农业就会发展起来。

不管城镇化进展多快，我觉得农村这样一个经济发展的基础还是需要夯实的，唯有这样，我们中国的经济才会有一个坚实的基础。

中国在经济总量上超过美国只是时间问题。按照购买力平价法，最乐观的估计是在 2016 年超过美国，而一般的看法大概是再过 10 ~ 15 年会在经济总量上超过美国。这当然是一个不可回避的历史大趋势，我也相信这一点。搞了一辈子经济，我确实也很盼望我们中国成为全球经济总量最大的一个国家，应该说这是我们搞经济的人或者是我们全国人民的一个愿望。但是，我们也不要太看重经济总量，因为经济总量并不代表一个国家真正的实力，国家真正的实力是多元的，是多方面的，经济总量只是其中的一个因素。所以，一方面要看到我们中国的经济总量是可以超过美国的，另一方面也要看到中国要全面成为世界经济的强国还需要很长很长的时间。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



☆ 华远地产股份有限公司董事长／**任志强：**如果中国没有加入世界贸易组织，也许我们至今还不能登上世界经济第二的地位，所以应该为龙永图让中国加入WTO的谈判取得成功而感到骄傲。



☆ 中国国际贸易中心有限公司董事长／**廖晓淇：**事实证明，自2001年我们加入世贸组织以来，中国确实获得了非常快速的发展。对我们国家来说，贸易意味着投资，意味着更多工厂开工，意味着就业增多，意味着更多的人能够得到收入或者提高收入，意味着企业与个人上缴的税收也会增多，这样国家的财政收入多，返回到社会的也就多。而龙永图的努力在这中间发挥了重要的作用。



☆ 中国金融博物馆理事长／**王巍：**在我心目当中有三个龙永图：第一个龙永图，是在中华民族进入全球化的关键节点上作出了贡献的历史人物；第二个龙永图，是在他退休之后积极以民间人士的身份参与国际事务的人士；第三个龙永图，则是一个文化人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



任志强
历史尘埃里的血色浪漫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20世纪50年代初，中国开始了一场从城市到农村的大迁徙。1968年12月，《人民日报》发表毛泽东指示，号召“知识青年到农村去，接受贫下中农再教育”，掀起了大规模的知识青年上山下乡运动。数千万城镇中学生告别父母、亲人和家乡，奔赴农村和边疆建立农场，参加垦荒，开始了完全不同的生活。这场知识青年上山下乡运动结束于20世纪70年代末，总共涉及3600万人，这在人类历史上是罕见的。在这场大规模的“上山下乡”浪潮中，发生了许许多多令人难以忘怀的事情，也带有无法抹去的悲哀色彩。从此以后，中国的历史长河中，留下了一个特殊的名词——“知青”。

时代更迭，恍如昨日，记忆却在农田麦浪中永远栖息，激情、迷茫如杂草般生长，痛苦、反思磨砺出思想年轮里每一道辙痕。知青岁月踉跄着数千万年轻人的亲情、友情、爱情，还有一个国家难以折返的命运。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

走出体制，用自己的双手养活自己

首先，我要说说，什么是“江湖”？

我曾经和秦晓[①] 专门讨论过什么是江湖。大家都说，官方体制之外就都是江湖。整个社会就分为两块：一块是官方体制，一块是江湖。

从《水浒传》里面大家就可以看到，江湖有一个特点，和官场一样，都得看看谁能当老大，所以在《水浒传》里头那就得打一打，打出一个老大来。但是，这个老大未必是靠武功打的，也许是靠其他的，比如说宋江武功就不是最好的。实际上，这也就是说江湖里头也讲究江湖地位。比如说，阮小二在进入社会之前，在村里就是一个好手；当他在村里的江湖地位提高了以后，在整个江湖上的地位也提高了；混到水泊梁山以后，他的江湖地位就更高了。

所以这一次，我就来为大家讲一讲自己当年插队的经历。那么，我们插队和江湖又有什么关系呢？确实有关系，因为这让我们从体制之内走到了体制之外。到了我们这一代人插队的时候，叫作“我们也有两只手，不在城里吃闲饭”，就是说要自己养活自己。我们在体制内本来是包上学、包分配工作的，但是国家体制养不活这

① 秦晓，香港招商局集团有限公司董事长，曾任中国国际信托投资公司总经理；中信实业银行董事长、亚洲卫星公司董事长，中信公司副董事长；第十届、十一届全国政协委员。2003年，获选为当年“最具影响力的企业领袖”之一。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

么多人了，没有了就业条件，就把大家轰到农村去自己养活自己。

其实，这个变化的过程是后来才体会出来的，在当时很多人都是一心一意干革命去的。干革命的心情是一种特殊的激情，这可能是当年大多数人上山下乡时的一种心情。但同时还有另外一种心情，当时插队的人写道："汽车长鸣车微啼，身形柔意送千程。壮士离别兮，今生还复己，雄枭桃花情，高目马恩迪，芳心血长刚，开心渡春雨。"火车要开的时候，车站一片哭声，大家就好像是去送葬了，以为去了农村就回不来了。

第一批去的是兵团，大部分是在 1968 年的时候，当时叫"建设钢铁长城"，王震[①] 在东北设立了几个民兵师，这一批人里就有著名的周其仁教授、姜昆老师等，他们都是去的兵团。兵团和插队的差别是有人管着，有工资，还能吃饱。后来插队的，1968 年年底的时候有一批，我们学校的一批是去山西，然后 1969 年开始大规模地从上海、北京去了云南、内蒙古、陕西，还有一批去了新疆。1969 年，大概有 3600 万学生到了不同地区。

我们是在 1969 年 1 月 9 日去延安的。延安是革命圣地，但大家不知道那个地方有多穷！我待的那个村在革命时期是第一个建立村党支部的村。等 30 年以后，也就是 1999 年我再回去的时候，那儿是全国最落后、最贫穷的 9 个乡之一，仍然那么穷。延安为革命作出了巨大的贡献，但仍然那么贫困。

我们去的那个村是延安县冯庄公社郭庄大队，离延安 90 里，离安塞 30 里，翻过一道梁就是青化砭。解放战争中有一个青化砭战役就发生在那里。

那个时候要集合兵源，大部分招兵都从男校里招，所以一部分是专门的男校，一部分是男女合校，而我恰恰非常悲惨地只考上了一个男校，没见过一个女的。不

① 王震，中国共产党的优秀党员，伟大的无产阶级革命家、政治家、军事家，坚定的马克思主义者，党和国家的卓越领导人，曾担任中华人民共和国副主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过当时我们还没受到启蒙，连猪都分不出公母来。中央充分考虑到这个问题，决定一个男校跟一个女校搭配着去插队，所以配了一个女十中和我们在一个公社。遗憾的是，我们先到那个村，而她们大概是快到春节第二批时才去的。

我们被分配到最深的沟里头，住的窑洞旁边就是羊圈。羊圈的门正对着小窗户，小窗户里头是半窑，就是没有门、光挖了一张床的窑，在半窑里人是站不直的，我就睡在小窗户那里。

一开始我们半夜睡不着，为什么呢？因为晚上有老鼠咬羊，羊老是“咩咩”叫唤，在羊圈里动，我们还以为是狼来了。于是，就这样外头睡 5 个人，里头睡 2 个人，一共睡了 7 个人。现在，这个窑洞也差不多快塌了。

我们每天要翻过 30 米左右的高坡到沟里头去，挑水回窑洞。我们那时候比较穷，门口放两口大缸，缸里头放的是蔓菁，那是一种长得像萝卜的腌制蔬菜，这就是我们整个冬天的菜。灶台上用的是羊油，羊油一冷就会结冻，所以在熬油的时候就得往锅里头搁一根麻绳，等冻上之后一撬，油就整块离了锅，然后把那根麻绳挂在墙上，做饭的时候拿铲子铲一块油搁在锅里头，就这么用。

有的同学饿得实在不行了，轮到他做饭的那天，偷偷从老乡家买了十几个鸡蛋，然后一铲子油煎一个鸡蛋，一铲子油煎一个鸡蛋……等我们回来以后发现他没做饭，为什么？他已经撑得不行了，吃完了以后他说“我再也不吃鸡蛋了”，五六年以后他考上了大学，现在在北大当化学老师，但是当时的情况他记得很清楚，吃了那一次鸡蛋以后，至今都不吃鸡蛋。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每天最多只能赚两分钱

在我们插队的村口上有一个像牌匾和屏风似的东西，是砖砌的，里头有一张毛主席像。每天，我们得去“早请示、晚汇报”，然后才能回家。“早请示”就是说今天要干什么，队长就宣布今天要到哪块山上去耕哪块田，“晚汇报”就是回来以后报告今天劳动有没有偷懒。

在延安，上山的时候第一是靠驴，第二就是靠人。人要背上所有的种子和肥料。拿什么背上去呢？叫驴毛麻袋，是用驴毛织的。你以为有羊就可以用羊毛织吗？羊毛还得用来做衣服呢！但驴毛做不了衣服，纤维不够，就编成细长的麻袋，高的大概有 1.5 米左右，和人差不多高，这是为什么呢？因为驴毛麻袋的两头装着东西，中间空着，刚好搭在驴背上、牛背上，往山上驮。而人背的时候就装一半或者一大半，用绳子或者用背挎固定在后背上，然后爬上山去。

每天要耕种的时候，我们就把门口羊圈里的羊粪——羊粪都踩得很厚很厚，大概有一尺多厚——拿镢头把它刨出来，再把它捣碎，然后把种子和羊粪混在一起。当时不可能大面积去施肥，就等牛拉犁拉出一条沟以后，把混好羊粪肥料的种子拿手这么一甩，顺着沟甩出一溜种子，而别的地方是没有肥的。

我从 1 月份去的延安，最后大概待到了 7 月份。因为从山上摔下来把胳膊摔折

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了，就从此离开了这个地方。等我胳膊好得差不多的时候，我妹妹去了内蒙古的莫力达瓦插队，我又到那个地方插队，待了几个月。我插队时间不长，全部加起来一年多一点点，但是我去了三个地方，第一个地方是跟第一批学生去山西，第二批是去了延安，第三批去了内蒙古，所以从头到尾一直到最后的情况都很熟悉，而且了解不同的情况。

我们去的时候，只给我们记 6 分，10 分是一个工，而我们只有 6 分，6 分不够一个工，加上早班给 2 分一共才 8 分。后来等我们稍微会一点农活以后，得到最高的是 8.5 分，加上早工大概 10.5 分，这是多少钱呢？一个工是两分钱，相当于一盒火柴的钱。等到收麦子的时候，我们突然发现每天干活的钱不够分那点麦子的，每个人分了七斗麦子，这七斗麦子就是我们一年的细粮。收了麦子以后，我们就跑到村里头的碾子上开始磨面。大家知道碾子是干什么用的吗？磨面是用磨子，而碾子是用来破壳的，比如像老玉米，我们要把它压碎了，压成糙子就要用碾子。

那时候我们比较傻，磨了一箩又一箩，磨了两箩以后就急着把新的麦子拿去蒸馒头，等蒸完馒头后发现咬不动，全是面筋，根本就没法吃。原来一定要磨九箩，把麸子的东西加进去以后这个面才真正能用，所以我们现在的面粉叫 80 粉、90 粉、荞麦粉。用荞麦粉烤出的面包是黑的，90 粉就稍微好一点，80 粉我们叫富强粉，而我们磨两箩就相当于 20 粉，20 粉根本没法吃，结果把最好的麦子都浪费了。然后再把这些咬不动的“馒头”切了去炖汤，结果馒头没吃成，炖了一锅糊涂汤。

那时候最幸福的是什么呢？最幸福的就是“打平火”。什么叫“打平火”？就是 1 个人凑 1 块钱，10 个人凑 10 块钱，10 块钱可以买一只羊、买一瓶酒，然后现场杀羊，拿酒弄两个馍，大家大吃一顿。这个羊大概有 10 来斤，不过羊皮得还给人家卖羊的，我们大队里的羊大概就值这么点钱。当时，我们村里最贵重的固定资产，是一辆 84 块钱的小推车，去拉炭、拉煤就要靠这个车，到大概离我们有 40 多里的一个地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

方，那儿有一个煤窑。我们除了烧柴火以外还要烧炭，就得从那儿把煤炭拉回来。

我们在村里头的时候，虽然没有“小芳”，但还是有“偷鸡摸狗”的。好在我们比较聪明，从来不偷本村的——你要是偷本村的，村里人就会把你打出去——都是路过什么地方悄悄在那里逮一只鸡走了。

现场提问：任总，你偷过没有？

任志强：偷鸡要有技术，找个鱼钩挂上一条蚯蚓，假装不知道后面有鸡，在鸡前头走，等鸡咬上蚯蚓以后它就叫不出来了。然后你就在前头悄悄走，它就在后头跟着，一直出了村以后才能抓那个鸡。

现场提问：所以还是偷过？

任志强：不偷……不偷吃什么啊？

去延安得在早上三点或者两点钟就出发，走 90 里地才能到延安。到延安有一个最大的好处——花两毛钱能洗个澡，因为在村里没有热水，大锅里煮出来的水都是油花子，洗不了澡。到那儿洗完澡以后，高高兴兴地逛上一圈，我们就去宝塔山。那时候的宝塔山可不像现在的宝塔山，周围的树都没了，破得就剩下骨头架子了。我们爬到最高一层的梁顶上，写上一句“任志强到此一游”，心里兴奋得不得了，我终于到了最伟大的地方。可是回到农村，我突然发现所有的伟大都没用，对现实生活没有任何意义，还得该扛麦子扛麦子，该种粮食种粮食，不种粮食就什么都没有。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一种无奈是无法呼唤爱情

我知道大家都比较想听"小芳"的故事。

我朦胧中——还算不上是恋吧——喜欢过一个女孩。她住在我家楼下，跟我同一所小学，上初中的时候就分开了。上初中的时候她跟我姐姐一个学校，因为我们是一个大院里的，楼上楼下，大家都没觉得有什么关系，因为她父母和我父母都在一个单位，所以在一个院里玩。

等到插队的时候，她比我先插队，去了南泥湾。到了那儿，她就开始给我写信，叫作"给院里的孩子们写信"。后来我也去插队了，因为我们院里有很多人没去插队，有些插队的去了兵团，而不是在延安。所以，我们院里的"孩子们"同时在延安的就我们两个人，她在南泥湾，我在另外一个公社，所以我们两个人的通信相对比较多一点。

后来，她当了工农兵大学生，在西安交大上大学。等我当完兵再见到她，她已经跟她的一个同学结婚了。因为我们当兵的时候，有很长很长一段时间没有办法通信。一定不能通信吗？能，但是非常非常困难，比如说去山里训练，可能三个月都接不到一封信。远隔千山万水，谁也见不到谁，大概四个月才能收到一封信，即使拼命地写也要三四个月才能收到一封。所以严格说起来，我们可能是因为这个错过了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我后来到我妹妹那儿去插队，一起去的有一大堆男男女女，里面比较有名的有方风雷、翁永曦。翁永曦当时最年轻，号称四公子之一，都是和我一个队的。我们队里还有很多很多在社会上很出名的一些人士。

当男女一块儿在一个地方插队的时候，就有很多“小芳”了。当时一个村 18 户人，但是我们有 70 多个知识青年去了那儿，也就是说知识青年总数比当地老百姓的人数还多，所以在学生之间就有了感情。有没有修成正果的？有，我们这些人之中有四对伴侣到现在还在一起，起码没离婚。但是，还有一批散了伙，这有两个原因：一个原因是各奔东西以后互相连通信都没有了；还有一个原因就是年代特殊，我们在下乡的时候几乎都是“黑帮子弟”，同病相怜，后来突然有一部分人的父母被平反了，而另外一部分人的父母则没有，于是就变成两拨人了，因此有相当一批人的初恋也中断了。所以，“小芳”之中有很多不成功。

大家以为“小芳”都一定是村里的姑娘，其实不一定。比如我们那个村就没有年轻女子，所以你想找“小芳”都找不着。为什么延安会有《信天游》？就是因为姑娘在那个山头上，放羊娃在这个山头上，中间隔一条大沟，你也过不去，我也过不来，大家对着唱《信天游》，其实就是唱情歌。大家都知道有一首《东方红》，最开始是这么唱的：“骑白马，挎洋枪，哥哥吃了八路的粮，很想回家看姑娘，呼儿嘿哟，打鬼子我顾不上。”后来，把这个词改了，就是《东方红》，我们那时候叫《白马调》，就是说吃了人家的嘴短，吃了八路军的粮就没法回家看姑娘了！

万博置业有限公司董事长兼总经理/米瑞蓉：其实任总是给我们讲了一个这样的故事，他第一次下乡去了延安，但是因为没有爱情、没有小芳，就做了第二次迁徙，到了内蒙古。

任志强：我们当时叫黑龙江莫力达瓦，现在属于内蒙古了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

米瑞蓉：那个时候是奔着爱情去的吗？

任志强：那个时候很想奔着爱情去，但是去了之后遇到“冬闲”，大部分人回北京了。

米瑞蓉：也没成功，又错过了。

任志强：最大的差别就在于，去的那批大部分是高中生，而我们是初中生，年龄上有差别，又没赶上。

米瑞蓉：这就是“一步没赶上，步步赶不上”。

我插队的地方没有“小芳”，但是我当兵的地方有一个“小芳”！我们的营房外头是农村，是一个公社，公社书记是北京来的一个女青年，她父亲曾经在那地方打过游击，她父亲的警卫员在当地当县长，所以她插队没几年就当上公社书记了。凡是我们这些北京去的兵，经常走四五里地到公社去找她，她那儿有好吃的。

后来上头来了一个命令，说她父亲是特务、叛徒之类的。于是，我父亲严令我不准再跟她交往，所以我们还没有到谈婚论嫁的时候就被终止了，好不容易有一次机会也被终止了。如果说失恋有什么用的话，我觉得失恋让人更坚强。你们可能以为失恋会让人很痛苦，其实错了，失恋可以让人更坚强。当失恋是因为一些特殊原因，而不是因为自己的原因造成的时候，就逼着你想要出人头地。我不敢说出人头地是一件好事情，但是起码你会逼着自己不断地努力，要混出一个人样来。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

唯有读书才能摆脱痛苦的命运

对于我们那一代人来说，一开始，做共产主义接班人的信念是非常坚定的，但插队的时候恰恰是我们最迷茫的时候。我们开始重新思考，为什么把我们送到农村来？我们朝思暮想的就是能不能再回到北京，能不能再见到自己的父母。那时候情况是非常悲观的，因为人们在严密地监视着你，要是没有队里或者公社的路条，你是回不了家的。没有路条就等于没有通行证，买不了火车票，坐不了汽车，偷偷跑就得自己爬大山，也回不去。我因为胳膊摔坏了，公社开了证明才能回北京，但也有人监视着你，所以那时候灰心丧气。

但是，我们去的时候有一个好习惯，每个人箱子里可能有一半装的都是书。那时候没有什么衣服被子之类的行李。那些书都是我们藏起来的，所以都转移到农村去了。到了农村以后，一般没人偷这些书，但是老百姓会来我们这里偷书卷纸烟。我们就把书悄悄锁在箱子里，只拿出一本，大家看完了以后再放回去。这是在没有书的时代，激励人们更渴望读书的一种情况。

所有人都不甘心待在农村。有两种想法：一种是要不然我们就想办法把农村变成城市，这是很宏远伟大的一个想法，但是干了一段时间就发现这个想法是非常非常不切实际的；另外一种想法，是我们怎么样去努力学习，然后通过自己的努力改变自

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

己，让自己在有机会的时候能抓住机会离开农村。后来，第一批恢复高考的时候有很多知识青年都考上了大学，为什么呢？就是在那种情况下仍然坚持翻一翻中学课本，没学过的东西通过自学看一看。比如在北大当化学教授的那一个，就是这样。最后有人考上工农兵大学，有人考上了招工，有人考上了后来重新开始高考的学校。

那个时候不用这种办法，你还有什么办法能让自己摆脱这种痛苦的命运呢？最初我们是为了干革命才来到革命圣地学习老前辈的革命精神的，并且准备自己再干一番革命。但当发现不是那么回事儿的时候，我们就开始动摇了、迷茫了，就开始重新思考：我们这个社会应该怎么办？我们的未来应该在哪里？

当然这不是说，在插队这么一个短短的时间里就能解决问题。后来又经过了一个很长的时期，我们这一代人才改变了。但是，那个时候我们明白了一个道理：如果你不努力就只能永远待在农村。没有人甘心在山沟沟里待着，而凭我们的力量要改变山沟沟是根本不可能的。所以那时候所有人都很努力，希望万一有机会的时候能利用这个机会跳出山沟沟。

要读书，要努力，就是为了要逃出去，这种逃出去的精神现在的人可能已经没有了，特别是80后，感觉不出来。感觉不出来你就没有压力，没有压力你就不会去刻苦。我们那时候读书是点着煤油灯，而点着煤油灯你还得想着读了多少书。第二天照样摸着黑起来去早工，因为可以记两分，你不参加早工也可以，但就少了那两分。那时候无论时间、年龄、干多少活，出早工都是记两分，因为早工是特殊的，它是平均的。那到后来为什么干一天人家得12分而我们得8分呢？因为后来是按照绩效来计算的，前面是按照时间计算的。

我觉得知青时期对我的人生观和价值观的影响是非常大的，你们可能无法想象。比如说我去莫力达瓦时是一个人，扛了两大摞报纸。从齐齐哈尔坐车到嫩江，从嫩江下车有多远才到我们村呢？70公里。走的是夜路，狼和狐狸就从身边跑过去，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还要一直扛着这两摞报纸。报纸干什么用呢？我们新盖的房子没有顶棚，我们回去以后要把树砍了，檩子钉在墙上，拿报纸糊顶棚。那时候没纸，买不起纸，糊窗户、糊顶层都用报纸，每个人扛两摞，一直走这么远。

我们还要上山去砍树，两个人赶两辆牛车，轱辘直径超过一米才能在塔头上往前走，要不然就陷进去了。到山上把树砍回来以后砍成檩子钉在房顶上，两个人糊五间大房，大概用了19天的时间。那时候真是为自己干活，你要说有没有锻炼意志呢？有，意志就是到你无可奈何了，你不往前走后面有狼追你的这种情况下锻炼出来的。当时你要是往前走就一定要走到头，走到村里才是终点，因为中间没有一个村可以歇脚。

除此以外，当兵对于意志锻炼更有作用。你以为部队训练都那么仁慈吗？没做好动作，连长上来就是一脚。军队作风怎么训练出来的？就是这么训练出来的。

有人说我是靠父母，我父亲是一个好大的官儿。可是，我在北京西城区下面的一个小破公司里面当一个总经理，和我父亲有什么关系呢？我父亲要真是动动虎威的话，怎么也能让我在央企里当个大干部吧！为什么我是复员而不是转业？其实那时候已经给我下了命令要给我升官了，就是因为我立了二等功以后回到部队，部队打了喜报送回家，跟我父亲说，你儿子立了二等功、三等功。那时候我已经当了整整11年兵，立了七次功，六次三等功，一次二等功，其中包括集体功和个人功。我回家以后还想跟我父亲吹一吹。可我父亲说，“你这个岁数”——那时候快30岁了——“我早当军长、师长了，你有什么可吹的”。于是，我一怒之下不当这个兵了，哪怕出来当临时工。所以，我复员以后就当临时工，跟我父亲赌这口气，非要混出个人样来。后来，我确实比他混得有人样。他在我现在这个年纪已经退休了，可是我如日中天，我起码当过人大代表，而他没当过，我当过政协委员，他也没当过。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不算成功的扶贫经历

我们当时插队共有 7 个人，有一张 30 年以后回到延安插队的那个村的照片，照片上个子最高的现在是中国人民解放军国防大学的少将，是我们当时这个村里最有出息的。还有一个是前海南海关关长，也算是有出息的人，而我们剩余这几个都没什么出息。

我给村里捐了 10 万块钱。那是在 2000 年第一个五一长假，我们几个人给村里买了电视机，买了一大堆肉、酒、糖，拉回村里让全村老百姓大吃一顿，突然发现大家只把羊肉吃了，猪肉、鱼肉都没做，说他们留着以后再吃，所以我们只吃了一顿羊肉。

村里人还认识我，现在书记每年跟我通一两次电话。我跟村里人说，10 万块钱可以建一所希望小学。村里老少爷们儿坐在一起开会，讨论了半天说，“我们不要小学”。这个村原来只有三口窑洞作为一所小学，一个老师带三个年级，就是一二三年级的学生，学生太少了。孩子们上完小学以后没法上中学，因为上中学大概要走 40 里地，再要上高中就更远了。他们说：“我们宁愿不要学文化，老少爷们儿自己互相教教，认认字就行了，拿这 10 万块钱请县里拖拉机队来给村里平几百亩田吧。”

我们去的第二年，朱镕基提出“退耕还林”。当时村里人均不到半分平地，用我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这10万块钱把山头推了，平出一大片地来，一人两亩半。当时的标准就是两半亩以上的口粮田才能退耕还林。现在回去可以看到满山都是绿的，退耕还林让山都绿了，平的地变成了村里的口粮田，据说这个村已经比别的村富了，就是因为有平地。原本那里是最贫困的9个乡之一。

我又想了一个办法，我问公社书记："你能不能组织一些人，我把他们带到北京去，到北京我给他们安排工作。"我说："我一个月给你360块钱，管吃管住管服装。村里当年一个人一年收入约360块钱，相当于一天一块钱人民币人均收入。"公社书记说："我们没有那么多的高中生，初中生行吗？"我说："初中生也凑合吧。"于是公社大概找了49个人，再也找不出初中生来了。

我用汽车把他们连人带行李一起拉到了北京，当时进城是不行的，要查身份证，而且不准农民工进城。我们就把他们安排在顺义别墅区，女的当餐厅服务员、打扫卫生，男的当保安，还让武装部训练两个月。可是三天以后，这些人就熬不住了，开始往回跑，不到两个月就只剩下两个人。

我发现不能用这种方法扶贫，用这种救济的方式扶贫，他们永远也不行，因为当保安你得站直了，你得按点上班下班，他不干。其实，我说一个月给他们360块钱已经是"剥削"他们了，不过我们管吃管住，他们所有的生活所需都是我们提供，实际我付给他们的不止这点钱。可是哪怕这360块钱相当于他一年的收入他都不干，"授人以鱼"和"授人以渔"是不一样的，一定要教会他如何打鱼。后来，他们弄了一个腰鼓队到各地演出，这个他们愿意，因为每天就演那么两三场，剩下的时间都是玩，演这两三场再累他也能熬得住，腰鼓队到深圳民俗村还能挣点钱。他们宁愿那么穷着，也不愿意出来干活，政府发动了几次移民，就是把沟里最穷的人都移到比较富的地方和城里去，比如说我们回去的时候，17户人家已经发展到将近300人。移民了一部分以后，剩下的十几户突然发现"我的田也多了，地也多了，我也富了，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以不走了”，就不走了。可是过了10年突然发现又变成300人了，政府也没办法帮助他们。

现在好了，因为退耕还林，山上种上苹果，大家都知道山西从洛川开始一路苹果都丰收。可是还是会出问题，丰收的苹果没人买，各种各样的矛盾会不断发生。

对于我们来说，会尽可能想办法为村里干点好事，可是怎么也弄不成。所以大家能够看到，这就是我们当年的痛苦回忆。



☆ 中国金融博物馆理事长 / **王巍：** 原来我以为老任久经江湖，现在才知道他下乡不到10个月。但还是感谢任总带领大家重新回忆，感谢这个时代让我们曾经为这个国家献出青春、献出热血，献出了我们全部的激情。



☆ 和君创业总裁 / **李肃：** 像老任这批人，他们既对农村有特定的偏好和感情，也不怨天尤人。这其实对中国而言是一件幸事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

王潮歌

没人为你定制一个江湖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有人的地方就有江湖，这是一个定制好的江湖，我们无从选择。在江湖里游走，需要房子、车子，有来自四面八方的压力，我们迷茫，我们无奈，我们甚至会怨愤：为什么我改变不了这个江湖？但是，你是否想过，所谓的“江湖”其实只是一个自我的枷锁。

她说，没人为你定制江湖。她说，我们可以为自己定制一个江湖，所有江湖上的人，必须为我定制。

她的狂傲从何而来？这是她的江湖，跟随她的招式而变，也是你的江湖，跟随你的脚步而走。

中国最具创新精神的女导演王潮歌，带来她打拼江湖的独门秘籍，告诉你如何定制一个属于你的完美江湖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界上不应该存在别人替你定制的江湖

当面对“江湖”这两个字的时候，我产生了犹豫。

我是这样想的：有谁可以为我量身定做一个江湖吗？

现在在我们的生活中，可能一个小娃娃还没生出来，还在妈妈肚子里的时候，就有人开始为他（她）定制江湖了：比如胎教，必须听交响乐，说是能让孩子更聪明；比如要求准爸爸每天把脑袋贴在大肚皮上，说“乖乖，我是爸爸，我给你唱一首儿歌，将来你要认得爸爸的声音哦”；再比如孩子刚出生的时候所有的胎发等等就都被定制走了。

其实从孩子出生的那一刻起，一直到他（她）上小学、初中、高中、大学，所有的生活都被定制了。我们常常听到一种说法：你给我好好上这个幼儿园，这个幼儿园不是一般的幼儿园，这个幼儿园培养出好多名人来呢！你上了这个幼儿园就能读上什么样的小学；上了小学要好好做作业，将来可能就会考上那个初中；上了这个初中要赶快好好学习，然后就能上那个高中；你上了高中更要好好学，就能考上那几所大学。如果你考上了那几所大学，你的人生就了不得了，从这所大学的门口一迈出去就能有一个那样的人生，你就能找一个那样的对象，你就能找一份那样的工作，你就能挣那样多的钱，你就能有钱买一套那样的房子，于是你就可以有一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己的江湖了！

所以，从娃娃刚出生的时候，定制的江湖就已经存在了。每天，都有人对他说，不考到98分、99分就不行，要好好考！当中学时看见一个漂亮的妹妹从眼前走过的时候，就要对自己说："不能看，我要好好学习，将来上一个那样的大学，有的是姑娘！"这样就克制了生活中最简单的愿望，比如交往，比如游戏，比如吃一餐好饭，比如看一期节目，比如听一首好歌，比如说青春期的冲动，比如说有一个爱好和一个理想，比如说认识、了解你的这个机会。这些都不可以，因为他有一个定制的江湖在那里。

终于有一天，这倒霉孩子考上了那所了不得的大学。然后这孩子毕业了，再然后他就没了工作。于是，他突然间发现：那姑娘说不跟我了，她去找那个可以给她买那个车和可以带她去那个地方吃那个饭的孩子去了！公司的老板不给我那么多工资，而我想去的那个多少多少强的单位也不要我。之前说的那种生活、那个江湖在哪儿呢？

于是，这个倒霉孩子返回来，就冲给他定制江湖的人叉腰问："你骗了我，你说让我好好学习，把所有别的都抛到一边，那种生活就可以实现。我照着你说的做了，但是它怎么没有实现呢？"

于是，给他定制江湖的这哥们儿说：亲，不是你不能干，而是官二代、富二代把你的生活给抢走了。你没房子，其实不是你不该有，是他们这些房地产开发商道德的血液流得不太畅通，所以才没房子呢！于是，这个孩子不再埋怨给他定制江湖的人，也不会埋怨自己不是那块料，他开始埋怨社会了，埋怨我们生活的地球，埋怨北京城，埋怨街上是堵的，埋怨空气是脏的，埋怨食物是不安全的，埋怨他的同事和同学抢了他的饭碗，埋怨老板一个个都是黑了心的人只想榨干他不给他钱，也埋怨政府，埋怨他能埋怨的一切！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另一方面，我看见有更多的年轻人，他们有着大把美好的青春，脸上不像我一样布满了褶皱。他们是光亮的，他们的身体是那么年轻、那么漂亮，他们还有很长很长的岁月，大把大把的时光揣在兜里，而这些这么富有的人会很纠结、很痛苦、很生气地说：活着是为什么呢？这个世界有什么好的呢？我该往哪里走呢？这个日子该怎么过呢？我是留在北京，还是回到家乡呢？我是继续为理想奋斗，还是放弃追求甘愿做一个小职员呢？我是追求我爱的女孩或者男孩，还是干脆娶/嫁一个门当户对的人就算了呢？我到底该怎么过下去？我没有房子、没有车、没有一份稳定的工作，甚至连自己爱好什么都不知道；也不知道自己的特长在哪里、短处在哪里；也不知道下班几点能挪回我租的房子里，更不知道回到这个房子里以后直到睡觉之前的漫漫长夜该怎么度过。上微博，全是骂人的，全是肮脏的世界，不能看了。上网，网速还挺慢，要的钱还挺多，砸了得了。一夜愁眉苦脸，第二天眼袋大大的，又得上班去了。

这就是我们的江湖啊！这就是曾经为我们定制的那个江湖。这就是我们每一天要行走的这个江湖：不幸福，不愉快，甚至让人想不通。

可能有人读到这里的时候会问：那你说该怎么办？现在已经是这样了，你倒说说看，你是怎么过来的呀？你的江湖难道不是这样的吗？

但我觉得，这个世界上首先就不应该存在一个别人替你定制的江湖。

我是一个北京生、北京长的普通丫头，当然现在已经是老丫头了，规规矩矩地嫁了一个人，规规矩矩地和父母生活在一起，过规规矩矩的日子，没有出过轨，没有诈过人钱，到今天年纪不小了，好像能被几个大腕说这是一个什么大导演。

我曾经在中央电视台偶然做了一次小讲演，破了中央一套的收视纪录，同时跟我一起参加这档节目进行讲演的有好多大腕，包括陈坤，都是我们喜闻乐见的明星。我不如他们有名，我是一个幕后工作者，我是做导演的，在舞台上表现自己不是我的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

长项。但为什么我所说的能够让大家这么感兴趣呢？就是因为我说了点这样的实话。

只要三个动作，你就能为自己定制江湖。

我们首先要知道“我是谁”。咱们每个人都是不一样的：我眼睛那么大，你眼睛那么小；我是女的，你是男的；我这么老了，你依然年轻；你有什么样的特长，我有什么样的短板。所以，我们其实不应该在乎别人想让我过的是什么样的日子。

要定制属于自己的江湖，第一个动作就是认识“我是谁”，我有什么样的能力或者我有什么样的资格过一个我那样的日子。

这话多简单呐，太朴素了吧！可是没人这么想，每个人都想：潘石屹有钱，我一定要像他一样有钱，像他那个样子，从农村出来的都可以成为房地产大鳄，我一定要比他强，至少我应该跟他差不多。但是，千万别听这些成功人士的，别听他说他曾经的出身有多么卑微，创业经历有多么不易。

我告诉你：第一，你不能跟他比的是命，这个家伙命好。第二，你不能跟他比的是超常的智慧，我管这个智慧叫天分，这种天分也许只是人生成功因素的百分之一，但是没有这百分之一，别的那百分之九十九管什么用啊！这种超常的天分只有他身上有，我就没有。第三，他超乎寻常地勤奋，抗压能力极强。就比如潘石屹和任志强这二位，人家在网上没把他俩骂死，骂得他俩笑嘻嘻的，反正如果骂他俩的话有百分之一骂到了我身上，我就不想活了。你凭什么骂我，你了解我吗？但是他们能扛得住。

唯有这些因素集合起来才叫潘石屹，对不起，您不是，您也不行。就算把潘石屹家乡的那山村给您也不行，就算您跟潘石屹同样没了头发也不行。

所以，每个人所拥有的特征，就是其生命旅程的第一个成功因素、失败因素或者平庸因素。你们能好好看看自己吗？能静下心来把自己的生活经历都想一想吗？能认认真真地了解一下自己吗？起码了解一下自己爱什么、恨什么，起码了解一下

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自己有什么特长。如果没有这种了解，你凭什么说“我要过潘石屹那样的生活”？

这是第一个动作，做这个动作一点不难，每一个人都能做到，这是特别简单的动作。比如在长相方面，你想成为范冰冰吗？我要是有这样的想法，就应该立刻买一张去韩国的飞机票。

第二个动作，要了解自己，爱上自己，并且对自己满意。

你对自己满意吗？多数人是不满意的，觉得自己哪儿都是缺陷：手也不对，声音也不对，特长也不对，学校也不对，家乡也不对——早给我生在北京就好了嘛，非给我生甘肃去；爸妈也不太对——瞧人家爸妈，给他那些机会，我爸妈什么都没给我。如果你对自己不满意，老是觉得自己哪里都不好，你又怎么可能了解自己、爱上自己呢？怎么可能非常自信、非常坦然地面对你可以过上的生活呢？

天生我就是这个命。天生我就这能耐，就过这样的生活。天生我就这相貌，就是独一无二的。从我的脸到我的智慧，直到我的命运、我的人生，全部都是独一无二的。所以，咱们跟他们比什么啊？！

别听他们总励志！这些大腕们在台上一励志，就给咱们挖一个坑，咱们就上当了。咱们一上当，面对的就一定是失败；咱们一失败，就更加看不上自己；咱们一看不上自己，就开始悲伤，就开始埋怨，就开始纠结，就开始对所有的事情不满意；咱们一开始不满意，幸福就远离咱们而去。所以别听他们的，他们是他们，咱们是咱们。让任志强过他的日子去，而我王潮歌就过我的，您就过您的。诸位都一样，过好自己的日子。

在我了解了自己，知道了我是谁，也知道了我爱什么、恨什么，并且觉我自己还不错的情况之下，我们能否为我们自己定制一个江湖呢？我们要用什么方法定制自己的江湖呢？

诸位听好，这又是作为“武功很强”的王潮歌的独门秘籍。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三个动作，想要定制这个江湖，千万不能有数据！不能有数据！！不能有数据！！！比如说房子，如果在这个房子后边有一个数据——多少平方米的话，你就死定了！如果房子后面没有平方米，或大或小都叫房子的话，你就有房子了。比如说你工作挣薪水，如果薪水后边有数据，你就死定了！你能挣一百万，还有挣一千万的，你挣了一千万，还有挣一个亿的呢，什么时候能到头？但是如果只是薪水，不带数字，我就可以说我是一个有房、有钱、有工作的人。再比如说找一个爱人，这个爱人后边如果有数据，胸围有多大，身高有多高，腿有多长，带了什么样的嫁妆，多大岁数，你又一次死定了！但如果后面没有数据的话，你可以喜欢对方，可以因为喜欢慢慢变成爱，你就可以跟对方结婚。如果连我们最起码的生命繁衍、跟异性在一起的这个能力都被数据框上的话，是不是太惨了点？

其实，我们都是背着数据来的，因为人生已经让这样的江湖定制了这样的标准。唯一能战胜这个标准的就是我们自己。您为自己定一个，可以吗？标准不用高也不用低，只需要两个字："合适"。如果您定制的江湖对您来说是合适的，就已然是一百分了。

所以，我的第三个动作是：定制一个江湖，但是它不带数据，不带任何标准。要是有人给你定制标准，你就抽他，你就骂他，微博上叫"滚犊子"，别听他们的。我要过我的日子。你喜欢吃辣，我喜欢吃酸，咱们是不一样的。这样的话，我认为就可以特别平常、特别简单地活下去。

我特别不同意有些人说的，活不下去啦，我什么什么地方毕业的，学了什么什么样的本事，师从谁谁谁，现在我活不下去了！我说，你走到餐馆一条街去看看，都写着招服务员，你去商场瞅瞅，所有地方都招导购，薪水都从优！只要你自己用双手工作，你就肯定饿不死，你肯定能活下去。如果连活下去都不是问题的话，还忧虑什么，痛苦什么，埋怨什么，痛恨什么！为什么就那么不高兴呀！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

您别骂我说：您是站着说话不腰疼，你们家肯定是住别墅，你们家肯定挺有钱的，你是大导演，什么都有了，所以你要求别人过普通的生活，这是占人家便宜。

我曾经招过这样的骂，对不起，我真不是那样的人，我也犯不上干这样的事情。我用一个我最本真、最朴实的理解告诉大家，其实就如同金字塔，站在塔尖上的就那么几个，绝大多数人都在底下呢！一场大战役打赢了，将军戴勋章，而士兵们把尸骨埋起来，绝大多数人是炮灰。当大家相聚一堂的时候，满屋子的人当中有几个能爬到那个塔尖上去呢？有什么必要为可能站在塔尖上付出一生的努力呢？

这个世界，本身就不可能大家都成功，不可能人人都是那宝塔尖上那个最大的人物。所以，我觉得如果按我的这个秘籍来，并不太难，了解了自己，定制了自己，而且替自己定制了一个比较容易达到的生活目标，就可以生活了，对吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有江湖上的人，必须为我定制

接下来，我要告诉大家的是，所有江湖上的人，必须为我定制。

这句话特狂，言下之意就是：我想认识你我就认识你，我不想认识你咱俩就可以不认识；你请我吃饭，我想来就来，不想来我就可以不来；这个工作我觉着拧巴了，我就可以不干；我想骂任志强，不是有微博吗，可以骂，管他生气不生气呢！你可以让整个世界围绕着你来转。

定制的江湖，是指一个人在这个世界上行走，必须对另外一些人有帮助。

如果你有能力，自己就不会饿死；再有能力，就养活了一个老婆，养活了一个孩子；再有能力，你养活了父母；再有能力，成立一个小公司，养活了十个、八个人；更大能力的人，他能改写历史。比如说史蒂夫·乔布斯，他改变了太多东西，他的生命对这个星球都是有帮助的，对我们人类是有帮助的，这是有巨大能力的人，所以整个江湖是他的。所以，最有能力的人改写历史、改变全人类的生活方式。但是，如果我生在这个世界上，活了七八十年，糟蹋那么多粮食，就养了一个孩子，这就有点白来一回了。

于是，我为自己定制江湖的第一个标准就是：你能够帮助别人吗？给予别人帮助，哪怕是自己的父母，从这里开始一点点做，帮一个是一个，帮一点是一点，你

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

才有可能知道你的江湖在哪里。

如果我们的帮助可以给对方提供他所需要的，你生存的意义就找到了。

比如说韩小红① 做慈铭体检②，她经过检查告诉你，你可能得了胃炎，快去治疗吧，这样就救了一位患者。她的工作不仅仅是给员工发工资，而且是给更多人的生命提供了这样的警示，告诉他们要小心，你可能健康有问题，你应该到我这里来，我帮你解决这个问题。所以，这个人活着就很有意义，她的意义在于帮助了很多认识、不认识或者可能永远也不可能再见面的人，所以她活着是有意义的。

比如说在工作单位里，我们总是说，你凭什么不给我这么多钱，我很辛苦的，我觉得我应该拿这么多工资。这个时候，你就应该先问问你自己，你给这个公司提供了多大帮助。如果帮助很大的话，那老板有病才要开掉你或者不给你那么多钱，他甚至会想把工资赶快给你，怕你跑了。但如果你没有提供给他需要的帮助，你凭什么向他索要？所以，让别人因为你的存在而获益，这是定制江湖的第一条法则。

定制江湖的第二条法则，简单来说，叫作不设定目标。

如果我总是想着今年要拍一个什么样的戏，我要挣多少钱，明年又要怎么样的话，就又带数字了，真讨厌！如果你不带数字、不带目标地进攻，无所顾忌地往理想冲的话，你就会觉得周身轻松、全身舒坦。

我们需要做的是“没有目标，没有规划”，不要说今年我要达到什么，明年我要达到什么，后年我要达到什么，最终我要达到什么。就这么往前走，能帮一个是一个，我觉得挺舒服的。我正在往前走，不就行了吗？

---

① 韩小红，原解放军总医院肿瘤内科医师，2001年毕业于德国海德堡（Heidelberg）大学，获医学博士学位。现任北京慈铭健康体检连锁机构总裁、北京市消费者协会慈铭大众医疗健康消费教育学校校长、卫生部《健康体检服务管理办法》专家委员会委员、中国医师协会医师管理与健康保险专业委员会委员、中国留学生创业全国理事会理事。

② 慈铭健康体检管理集团股份有限公司成立于2004年9月，是一家按照“早诊断、早发现、早治疗”暨“预防为主”的医学思想创建的以健康体检为主营业务的连锁化经营的专业体检机构。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

您想给自己定一个目标吗？那就是折磨自己。如果今年挣了一万，定个目标明年一定要挣两万，那么你为了多挣这一万块钱，会把所有的时间都毁掉，会把做这件事情的整个美好过程毁掉，也会把你身边的朋友和你的同事毁掉。

万恶的数字，万恶的目的地，万恶的标准！

第三条法则，随时逃跑。就像一个武林高手，本来用着箭呢，忽然发现好像暗器比较好，那就改用暗器了，忽然又觉得卖大力丸比较好，那就去卖大力丸去呗！这说起来像是一个虚的，其实实在极了。现在的大学毕业生经常这么说："我是学机械的，所以我要找一个跟机械有关系的工作。可是机械这个事现在好像不时髦了，都是电子了，我的命就不太好了。"谁说你学机械就非得做机械呢？谁给您规定了这个啊？学了机械，你仍然可以成为一个厨师啊！你为什么觉得不可以更改呢？如果这世界上有哪一个人说"你就得这样，你不能更改！"谁要这么说，你就告诉他，我愿意怎么改就怎么改，怎么舒服怎么来，觉得怎么动适合自己我就怎么动！

如果有了这个更改，你会发现脚步越来越轻、越来越温柔，在整个行走的路上你就会感到没有什么东西是一定的。这个江湖是你为自己定制的，这样的路数是你为自己选下的，每一步都是你按照自己的主观意识行走的。你没什么可埋怨的，没什么可抱怨的，没什么可辱骂的。你就会觉得，我长成这个样子，过了这一生，还行！所以一个"还行"、"合适"的生命是值得敬重的。

我在拍戏的时候有一个很重要的特点，就是我一直都愿意跟最底层的、出身寒微的人打交道。我就不信一个农民不能成为一个好的演员。谁说只有上了电影学院、戏剧学院的人才能够演戏？我就不信那个邪。在阳朔，面对五个自然村的村民，站成什么样的都有，还有抽着竹竿似的烟斗的，我说"大家站整齐，我给你们排戏"，他们笑得前俯后仰，觉得太可笑了。可是去年，一年有 185 万人看到了这五个自然村村民的表演。其中一个村民的女儿用微博的方式写信说："我爸爸就是那个拿着红

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

绸表演的演员，他很辛苦，每次看他演戏我都会掉眼泪，感谢王潮歌导演给了他这份工作，他靠这份工作供养我上了大学。”看到这条微博，我自己抽抽搭搭地哭了半个多小时，而这个姑娘可能永远不知道我看到的时候哭了。

跟这些最平凡的人在一起的时候，我得出一个结论，就是每个人其实都可以很优秀，只是你不知道。只要寻找到对自己合适的那个空间，让自己优秀起来，让自己对自己满意起来，让自己爱上自己，每一个人都会有一个完美的江湖。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的时代，我们的城市

这是一个特别好的时代，也是一个特别坏的时代。

在这个时代里，文化产业是特别少见的一个朝阳产业，而且我认为它可以救赎我们的社会和我们的经济。我们都知道“中国制造”，这个“制造”很精美，但需要很多的原材料和我们廉价的劳动力。而如果我们能够把“制造”的附加值加大的话，哪怕只加大一点点，对我们这个13亿人口的国家来说都是一件天大的好事。

一个国家输出自己的价值观，其子孙万代都能够受益。我是个导演，经常听大家谈到美国大片，而美国大片其实无数次地在重复同一个观点：美国拯救世界。而我们在看美国大片的时候也潜移默化地接受了这个观点，所以美国一打喷嚏全世界都感冒。那么，什么时候中国人能够使我们的价值观、世界观让全世界听见？这靠的不是产品，而是产品的附加值，也就是我们的文化。

但是，有两点需要说明。

首先，我绝不认为我们的文化必须从历史和古老中发掘、必须从民族的传统文化中发掘。我们要创造自己的文化，你生在这个时代，你在这个时代吃、穿、看、用，难道这个环境中就没有文化？谁说文化就非得去问孔子呢？

其次，我们为什么非得要跟国际竞争？争什么啊？其实，没什么可争的，我就

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是这个样子，喜欢的来，不喜欢的走。如果说我们要去跟英国争、跟美国争，说这个话的同时我们就已经输了，我们已经不知道输到哪去了。

在英国，国民生产值排到第三的行业居然是摇滚乐，他们输出音乐，五个人弄一把吉他就在那儿唱。你知道英国是什么传统吗？英国的传统是做绅士，怎么会做摇滚乐呢？所以，只要理解了这个，就可以明白我们在每一个时代都要对自己的生命和时代负责。在无法创新出自己的东西的时候，你就输了，用不着去看人家，也用不着去看祖先。

这是一个最糟糕的城市，也是一个最好的城市。

你的家乡或许和我一样也在北京，又或许是青岛，或许是上海，或许是广州，或许是其他任何一个地方，也可能就是一个小山村。我们从小在那样一个地方生活，本身我们能选择的机会就非常少，爹妈把我们生出来就给搁那儿了。就像我，爹妈把我生在了这儿，我就在这个城市中生活。

我们既然能够接受在这个城市生活，我们能不能不再骂人呢？比如说，任志强一转王潮歌的微博，我的微博上就可能出现一堆骂。后来，我发现这些骂声真的没什么目的，不是骂我，对方可能不太熟悉我，都不知道我是谁就开始骂，他甚至也可能不知道任志强到底发了一条什么内容的微博，什么都不知道就开始骂。

当然，别人骂你一句，其实你是在积德，因为其实你帮别人减了压，他骂你他就会觉得舒服。就好像任志强其实并没有到他的城市去盖房子，但他还是想骂一下，减减压。

可是，正能量和负能量对于别人而言是无所谓的，但对于自己则特别重要。如果你每天早晨起来都跟自己说，“我今天会很好，一切都会很好，我会很顺利，遇到的每个人都是喜欢我的”，那么你就能走得很顺利。可是，如果你每天对自己说，“今天又会很糟糕”，你在出行的时候就在那边骂，“真讨厌，北京堵死了”，说不定

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

冷不丁就又撞了。

所以说，当你用美丽的眼睛看世界时，世界就是美丽的；如果用肮脏的眼睛看世界，世界就是肮脏的。

我最后要告诉大家的是，我觉得这个世界当然是由肮脏和美丽共同组成的，但是我能不能避开那些肮脏的不看，只看美丽的呢？如果能够努力做到这一点，只看别人的优点，看别人的好处，就没有人能伤害你。

请用美丽的眼睛看世界。祝愿诸位都能看到一个美丽的世界。



☆ SOHO中国董事长 / **潘石屹**：在这个年代，最大的修炼就是到社会中去。而在这个社会中，最能够让我们成长的就是困难。当我们碰到困难的时候，我们自己的心态就能够调整，我们自己解决问题、克服困难的能力就会提高。



☆ 慈铭健康体检管理集团总裁 / **韩小红**：王潮歌不仅仅漂亮、智慧、能干，最重要的是当她拥有了那么多的人生阅历，经过了复杂、深刻的思考之后，还能有这样正向的价值观。她是在讲她的智慧，她是在为大家指引人生的道路。



☆ 原搜狐网总编辑 / **刘春**：在任志强的微博里面，我发现他对一位女性的微博十分关注，那就是王潮歌的微博。我就很纳闷，直到如今我终于感受到了，潮歌老师身上有一种非常大的魅力，那种魅力既有豪气干云，又有侠肝义胆，还有弱水三千。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

张维迎

人生是一连串的偶然

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

辛苦考研究生只为留在西安，却阴差阳错地闯入北京。留学归来，本想做个教书匠，却被推上了中国大学教改的风口浪尖。

他有着西北人的直率，敢言敢行，远赴牛津大学获得了经济学博士学位，师从诺贝尔奖获得者，归国后出任北京大学光华管理学院院长，掀起了一场中国改革的狂潮。他最早提出并系统论证了双轨制价格改革思路，曾入选“中国改革30年经济30人”。

他坚定地改革，却以失败告终，成为中国最富争议的经济学家之一。他被质疑、被抨击、被力挺、被追捧，却始终不改一个独立学者的立场，以其犀利的言论积极参与到中国改革实践的洪流中。

他说他的人生就是一连串的“偶然”，然而这偶然的背后，是否其实隐藏了千丝万缕的“必然”？中国著名经济学家张维迎，将向你倾诉他的偶然人生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人生不是设计出来的

正如我文章的标题所写的那样，我始终觉得，人生不是设计出来的。我们知道，现在有很多年轻人在设计自己的人生，包括父母们也在设计，甚至专门请一些做咨询的人来设计人生。但根据我自己的体会，我觉得人生是一次偶然。

现在大家叫我经济学家，可我当初并没有想当经济学家，包括我上大学的时候，我报的专业没有一个是经济学。我报过中文、历史、广播、电视编辑，当时我们上大学可以有四个志愿，我记得我报的第一个志愿是西北大学，第二个志愿是延安大学，第三个志愿是北京广播学院，现在叫中国传媒大学，报完三个专业之后，还空了一个格，我想空着也不好，所以就填了一个北京大学。北京大学是我的第四志愿，因为我知道我肯定上不了北京大学。但是，我报的中文、历史、新闻专业都没有录取我，那一年直到正月十五，我都没有接到录取通知，这就意味着我上不了大学了。

后来，我是怎么上大学的呢？当年有几百万考生，只录取了28万大学生，有很多老三届[1]成绩考得很好，但由于年龄大了上不了，他们就给邓小平写信。后来邓小平批示，扩大招生，于是我就被裹挟进去了。本来扩大招生主要是针对那些年龄大、成绩好而没上大学的人，而西北大学的贺连成教授就决定利用这个机会在西北

① 老三届，指1966、1967、1968三届的初、高中毕业生。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

大学申请设立一个新的专业，这个新的专业就是政治经济学。因为本来没有这个专业，自然也就没有人报，当时有八大金刚——也就是八个老师去招生办把所有剩下的文科生档案摊了一地，一个一个挑，最后我也被挑了进去。

我现在想起来还很后怕，万一当时老师没注意，没把我挑进去，我就上不了大学啦！我的专业绝对不是设计出来的，就是偶然。如果西北大学不扩招或者不设这个专业，或者设了这个专业但收到一大堆几万份的申请，没有把我挑进去，那么我今天可能也就不会搞经济学了。

念了经济学以后，我发现自己还是蛮喜欢这门学科的，从此之后就再也没有偏离这个领域。和现在不同，当时大学里理工科的同学看不起文科的同学，文科里面学中文、历史、哲学的同学又看不起学政治经济学的同学，这是当时的基本状况。我想这对年轻人来讲也是一个启示，今天热门的专业等你毕业、成长之后未必还是热门的，这个变化非常大。我也经常被很多家长咨询：我的孩子应该报什么专业？我告诉他们，孩子喜欢什么就报什么，不要考虑今天的潮流，若干年以后一切都会不一样。我们毕业的时候，没人愿意去银行工作。谁会去银行工作啊？现在，多少人抢着进银行都进不去。

来到北京对我的人生来说很重要，但是我来北京其实也是一种偶然，这个偶然又是由好多事情串在一块儿的。我很幸运，在 1982 年考上了研究生，但当时我考研究生的目的也并不是想搞经济学，而是因为当时有一个政策，大学生毕业以后要从哪儿来就回哪儿去。我来自陕北，按政策我得回到老家的县里面。我当然不想回去，所以唯一的办法就是考研究生。

城里人那时候不太考研究生，看不上研究生。西安的同学毕业之后本身就可以留在西安，只有像我们这些从边远地区来的无法留在西安的学生才会把考研究生当作一个留在西安的办法。于是，我就上了研究生，为未来找一个研究工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我的世界被打开了一扇窗

1982年2月，在西安召开了一个全国首届市场经济学的会议，这个会议是我就读研究生的西北大学承办的，因此我被任命为会议秘书。所谓秘书就是做一些跑跑腿、复印材料、去车站接人之类的工作。然而，参加会议的人中有几个人对我影响很大，一个是茅于轼教授，一个是杨小凯先生。

茅于轼教授当时正在讲他的择优分配原理。他被错划过右派，开过火车，是搞工科的，没有学过马克思主义。他完全靠自己的天资和智慧用数学方式推算怎么配置资源才是最优配置，并推算出了这样一套理论。后来我才知道这套理论恰恰是微观经济学的一些基本分析方法。

杨小凯教授在几年前去世了。他同样非常了不起，曾坐了8年牢，在牢里面碰到一个数学家，这个数学家教他数学。出狱之后恰逢社科院在全国公开招研究生，他考上了，但因为他当时还没有被平反，政审通不过，所以不能入学。

当时的武汉大学校长刘道玉先生知道了这个情况，就录用他为讲师，他在此时开始写书。被普林斯顿大学的华人教授邹至庄先生发现以后，便希望他去普林斯顿大学读书，几经波折才最后成行。他的故事大家可能都知道，后来他非常优秀，在澳大利亚上学，最后得了癌症50多岁的时候就去世了，非常可惜。我认为他是华人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

里面最杰出的经济学家之一，也是我的榜样。

1982 年，当我碰到这两个人之后，我的思路就打开了。此前，我读的基本都是马克思的东西，而在认识茅老和杨小凯先生之后，我的世界突然开了一扇窗。我在《博弈与社会》这本书的序里面写“献给我的老师何连成教授和茅于轼教授”。35 年前何连成教授引我进入了经济学的殿堂，31 年前茅于轼教授给我打开了一扇窗，让我看得更远、看得更亮，决定了我后来走的道路。

1983 年纪念五四的时候，《中国青年报》头版有一条小消息说“首都个体户座谈反对向钱看”。那时候中国出了很多问题，大家把原因归结为“向钱看”，认为是钱在作怪。我觉得这个观点不对，问题不能归结为钱，就写了一篇文章《为钱正名》寄出去，七八千字的文章轻轻松松地写完了。

8 月下旬，我的文章在《中国青年报》发表了，被改了好多。没多久，全国开始开展反精神污染的批判运动，我的文章被列入自由化分子的典型文章。我是当时陕西省的八大自由化分子之一，学校研究生处的处长问我：“维迎，我们都是贫下中农的孩子，党把我们培养上大学不容易，你怎么写出这样的文章来？”我面对的就是这样一连串的批判。这段经历对我来说非常重要，如果我继续读研究生也许后来会留校教书，但是经历了这件事，我觉得这个地方不是自己特别想待的地方。平时关系很好的一些人突然之间一起批判你，好像你真的犯了错误，你真是一个坏人，有那样一种感觉。

刚好茅于轼教授在北京，我跟他通信较多，他总是鼓励我。过年的时候，我就来到北京，开始在北京搞一些研究，包括后来写论文，这个很重要。由于那篇文章我认识了很多北京的年轻人，和他们很谈得来，于是我决定毕业后到北京去。那时候，来北京不太容易，我们西北大学是一个地方大学，不是全国大学，按分配是没有北京的名额的，要来北京不得不费一番周折，《为钱正名》还不能拿出去，拿出去

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

之后还犯事，尽管所谓反精神文明不了了之，但是拿出去在政治上还是有问题。

我来北京以后，刚好茅于轼教授在研究价格理论，我也跟他有好多交流，我观察到现实中的价格投机倒把很厉害，中央不断发令坚决打击违反价格政策。我顺着这个思路，思考为什么市场上会出现这么多的违法乱纪或者不遵守价格的现象，肯定是价格本身有问题。当时，中央政府也认识到价格要调整，但是他们的思路停留在怎么调，是要大调还是小调，便搞了计算机，成立了价格中心，开始计算价格。

我从一开始就有这样一种感觉，价格这东西怎么能计算呢？每个人都参与买卖，怎么可能会有一个聪明的人把这个价格计算出来呢？我觉得这是不可能的，就写了一篇题为“以价格改革为中心带动整个经济体制改革”的文章，核心结论是：价格是不能计算的，要有正确的价格只能靠市场。中国价格改革不应该以调整作为思路，应该以放开作为思路。

那么，要怎么放开呢？当然不可能一下子放开，因为这个价格涉及福利、财政，当时城市居民买东西都要凭票证，票证意味着你付的价格比真实的价格低，如果价格放开，每个人的利益都会受损。必须一步步来，计划内的管住，计划外的放开，这就是双轨制；再逐步将计划内的慢慢放开，最后变成单轨制。当时，提出这个思路是冒着风险的，官方意识形态不接受这个思路，在社会主义计划经济中，市场价格就是由政府定的。

但是我很兴奋，觉得这是一个跟大家都不一样的思路。后来开了莫干山会议，我凭借这篇文章参加了莫干山会议。后来，我曾看到一个审查这篇论文的档案，在档案中，我发现第一审的那个人说此稿不用，但是他们审完之后发现合格的稿子不够，于是进行再次审查。第二审认为此稿很好，我就被录取参加了这个会议，在莫干山会议中价格改革就成了一个最热的问题。最热是因为我提的这个思路跟大家的都不太一样，这是一个突破性的思路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我有时候说，现在的改革也是这样，有时候就是思路的问题，方案再缜密，思路不对也是没有用的。现在搞顶层设计也是一样，当时的价格也是一种顶层设计，要计算出一个合理的价格，但这是不行的，因为思路错了。

这个东西使我稍微有了一点名气，和以前受批判时的名气不一样，这次我得到了正面的评价。这为我找到了一个机会，后来我就来到国家体改委工作，正式进了北京。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去往牛津的不平坦之路

我到北京本身是一个偶然事件。来到北京之后，我发现从外地来到北京的人，包括在学术界都是有圈子的，社科院、北大是一个圈子，人大是一个圈子，这都是有老师、有背景的人，只有我是个体户，单打独斗。我试图摸索着慢慢进入这个系统，但是一直没有能够完全进入，只是以自己的观点来得到大家的一点认可。

我说话比较直接，怎么想的就怎么说。有些自以为政治上很成熟的人其实不一定真的成熟。我记得我原来的领导，也就是体改所的所长，也是陕西人，叫陈一谘，他对我也不错。1989 年 5 月 13 日，我正准备回西安讲课。当时，他腿受伤了，出院后在家里休息。我去看望他，他对我说："维迎，你什么都好，但是有一点是有问题的。"

我说："什么问题？"

"你政治上不成熟。"

我说："谢谢老陈，我以后一定注意。"

政治上不成熟是什么意思？所谓政治上成熟就是见人说人话，见鬼说鬼话。我是这样理解的，至少不要说跟领导和政府想要听的不一样的话。

但我一直坚持了下来，包括后来去牛津上大学。坦率地讲，如果没有到牛津读博士的话，我可能没有信心继续从事经济学研究，因为我的好多同事当时都下海赚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱去了，也有极少数当官的。但是我喜欢学术研究，我在1987年去了牛津大学，进修了一年多，当时牛津大学决定继续让我读博士。

不过在我刚决定去牛津的时候，基本上还是去不了的。为什么去不了？我去找领导，工作组组长就说，你有这个问题，去不了。我便想办法找人把这个问题解决了。他又说，你有那个问题，去不了。我折腾了一大圈，后来发现中国的体制很有意思，不是一下子告诉你有哪几个问题，而是先告诉你一个问题，你解决了再说第二问题，把第二个问题解决了又有第三个问题，第三个问题解决了还有第四个问题。他已经决定不让你去，就先找一个借口，如果你无法突破，那就很省事；如果突破了，就再找另外一个借口。

我当时的感觉就像拿着天堂的门票站在地狱里面。但我还是孜孜不倦地努力，连世界银行办事处主任都专门找国家体改委的领导谈这个问题："中国要继续改革开放，像张维迎这样的情况，连去牛津读书都不能出去的话，让我们局外人怎么能够相信你们还会继续改革开放？"

一直拖到1990年，终于允许我调整工作单位。我就赶快调了工作单位，在朋友的帮助下调到国务院发展中心下属一个叫《管理世界》的杂志，这是中国非常重要的一个杂志。到了杂志社，办手续仍然有不少麻烦，比方说，那时候出国有一条规定，必须有司局级以上单位开具的证明才能办护照，这对我来说又是一个难题。因为如果我找国务院发展中心肯定是开不到证明的，而《管理世界》的级别不明不白，说是司局级又不是司局级，没有正式国家编制里面的位置。

所以，我犯了难，怎么才能申请到护照？有人给我出了一个主意：我们《管理世界》办过中国五百强的展览，当时江泽民、李鹏都参加了，封底有江泽民的照片，也有李鹏的照片，你把这个拿上。如果他们怀疑我们不是司局级单位的话，就给他们看。万一这个东西不能证明《管理世界》是司局级单位，你就告诉他们，我们单位还

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

买了一辆车——那时候买车要控制指标，我们买车证明是这么写的："国务院发展中心领导：我单位属于司局级单位，需要购买小轿车一辆，请予批准。"发展中心就说，情况属实，在证明上盖了一个章。

我拿着这些材料去北京市出入境管理单位。

"你们《管理世界》是什么单位？"

"司局级单位。"

"怎么证明？"

我就把杂志拿出来，"江总书记、李鹏总理参加过我们的活动。"

"这不能证明你们是司局级单位。"

我又说："给我们单位办过车，这有一个证明。"

"这还行，这留下来行吗？"

"行。"

这样才拿到护照。这也是偶然，当时牛津的位置只保留一年，如果那年没能办成手续，我肯定就出不去了。之后的故事就跟今天完全不一样了。我出去之后，体改委有一些领导发现张维迎出国了。怎么晚了一年多还出去？就追查谁把我放出去的，这成了大问题。查到《管理世界》，而《管理世界》是隶属发展中心的，体改委追查到那儿，杂志社就答复说："他已经调到我们这儿了，是我们的人，我们当然有权力让他出去。"就这样，把这个事压了下来。在这个过程中，每一个环节都可能出问题，包括办签证中很多细节差点出了问题。而我一拿到签证，就赶快买票直飞伦敦，那时候离开学还有将近一个月，但我担心万一再拖一天就出不去了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

阴差阳错成就了今天的我

坦率地讲，当时我出去以后，并不想回来，但是1992年邓小平南方谈话对我的影响很大，我开始想要回到自己的祖国来。

有一个小故事是这样的。冯仑是我的大学同学，他当时在牟其中手下当办公室主任。在我出国之前，他说："牟总准备在英国大发展，你去英国以后是不是帮我们联系一下？"而在邓小平南方谈话以后，这些人的口气都变了，那时候冯仑的公司还不叫万通，他对我说："你毕业以后回来吧，我们一定让你们过上跟在英国一样的生活。"

回国以后，我还是搞学问，但当时已经不想去政府工作了，就去了大学。1993年，我曾给清华大学校长张孝文写过一封信，谈怎样在清华大学办经济研究机构或者经济系。在海南参加会议时，我又碰到了林毅夫先生、易纲先生，跟北大商量办经济研究机构，我们三个人一拍即合。当时，北大非常积极，后来就在北大成立了CCER中国经济研究中心。

我当院长也是阴差阳错。我自身想搞学问，我喜欢教书，好为人师，从没想过要去做行政工作。但1999年北大光华管理学院换届，校领导在没找我谈话的情况下，任命我为第一副院长。当时的院长是厉以宁教授，而第一副院长等于主持工作，对我来说是个意外。但既然要做，那就认真地做，我就提出了一整套设想，包括大刀阔斧地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

改革、引进人才。当时引进了一个德国人，但他总是自觉高人一等，三个月之后就被开除了。当时院里分配给他一间办公室，他嫌小，说："我是德国人，经常接待我们国家来的人，这么小的办公室会给学院丢人。"我说："我们所有的教授都是这样规格的办公室，你还只是副教授，你的办公室怎么能这么大？"过了一段时间，他将半年的课压缩到两个月讲完，之后没有通知我便回国去了。我就很恼火，给他写了一封信："对不起，我们要终止与你的合同了，因为你没有遵守我们的约定。"

我们政府老说吸引人才，但待遇太低确实很难吸引到人才。我们一个教授一年的工资几万块钱已经算不错了。而对于引进的讲师年薪可以达到 24 万元，副教授可以达到 32 万元，教授 40 多万元，当时 24 万元人民币等于 3 万美元。这个改革力度相当大，大家可以想象在一个单位里面，工作几十年的人拿到的工资只是刚来的人的几分之一，现在想起来都有点后怕。为什么当时能够推动这样的政策？改革是大势，改革的事能够放在桌面上谈：大家同意不同意我们办成世界一流的商学院？同意。办成一流商学院没有一流的老师行不行？不行。怎么弄来一流老师？引进人才。靠现在的工资能不能引进？不能引进。所以一定要涨工资！逻辑就是这样的。现在中国很多商学院的做法应该都是步我们的后尘。曾有一个大学老师说，都是张维迎惹的祸，本来不搞这些改革，大家平静日子过得很好，他在北大这么一折腾，全国商学院不动也不行了，就引起了这些问题。

改革进行到势头正好的时候，反改革的势力往往是隐藏在暗处的，它们通常不会选择正面冲突，而是会静待时机，积蓄力量，寻找改革的薄弱点。我在光华做了一段时间，学校想让我到学校做，任命了我一个协助管人事的工作。任命下达了三天，开会时我提出一份人事改革方案。大家都觉得，太着急了，刚给你一点位置，就一点机会都不浪费。但是，我写的改革方案很有说服力，所以在会议上几乎把所有人都说服了。我也很高兴，好多人还是希望变革的，希望把学校建设好。没想到

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

麻烦在后面。当时，学校任命我组织一个起草工作小组，我负责起草这件事，那是2003年，刚好赶上SARS（非典型性肺炎）爆发，学校没法开会，就把材料发下去，结果有人把这份材料直接发在了网上，网上就有很多人骂我。

我因此得罪了很多人，我觉得自己还是一心做好事，但是别人不一定也是这样认为的，事实也不一定是这样。我们认定的好事不一定真的是好事，包括对社会和自己。我个人认为是好事，但是反对的声音用各种的方式来批判我。我们有一个院系的副教授已经很多年没写学术论文了，但为了批判我这个改革方案专门写了9篇。好多人说，我是在用企业的逻辑改造大学，因为我是研究企业理论的。为了应战，我后来出了一本《大学的逻辑》。

在这个过程当中，你甚至会觉得学校是中国改革最落后的领域。大学还有一个特点，就是每个人都会自以为是，知识分子都有这个特点，谁都不认为自己技不如人，谁都不认为自己不如别人正确或者不如别人有思想，所以吵得非常厉害。

当时讨论这个方案，让我主持全校的中层干部会议，每个院系派一个人来谈意见。按规定每个人的发言时间必须控制在20分钟内，其中有一个院系的人反对我的改革方案，我主持的时候就不好意思打断他，他一直拖到40多分钟还没谈完。我就给他递了一个纸条："时间到了，不能再谈了。"后来，这件事变成了一个什么问题呢？"张维迎听不进去不同意见，谈不同意见就打断别人！"但是事实上，他占了两个人的时间，却不会从这个角度考虑。

学校党委换届选举，我的票数是倒数第一，但我不在乎。那天中午，校长给我打电话说："维迎，我听大家反映，你在凤凰卫视的《世纪大讲堂》里面批评北大。我专门看了，我觉得你说的没错，并不是他们说的那样，你是出于积极的建设。但是我要事先告诉你，下午投票可能过不了。"我说，"那没关系"。当然我也没想到结果那么惨，居然倒数第一。很多人觉得北大改革失败了。但我必须说，这种尝试还是起了很大的作用，有时候改革不在于口号而在于实际执行的人是什么样的心态。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要让这个社会能够进步

2010 年，我卸任北京大学光华管理学院院长职务。这对我来说真是天赐良机。我在那个时候已经很疲倦，老在犹豫这个事干还是不干。有人说，为了学院的利益你必须得干，你招来这么多人，你就得担起一种责任。另一方面，我确实很疲劳，又不太想干。这时候，别人帮我解决了这个问题，解决了我的这个困惑，所以我就不干了。后来，我自已想了想，觉得我适合提出思想来，不适合去具体操作。

此前世界上好多人都已经知道我当了北大光华管理学院的院长，他们公认，不要说中国，全世界要找这样的院长也不是很容易的。所以，我在国外的商学院院长当中还是很受尊重的，到现在很多人仍然说起我，包括国内的好多院长对我也很尊重，因为我确实起了一个头，才引发了这些改革。

对我来说，读书、思考、写书、演讲、教书是我最擅长的事，由于这样一件阴差阳错的事，我就回到了我擅长做的事情上来。《博弈与社会》这本书我写了 8 年，我真正领悟到我们人类最重要的是怎么合作，人类所有的进步都来自于人与人之间的合作，这本书的主题就是人与人之间如何更好地合作。我们有各种文化、法律、制度甚至战略，其实都是在合作。

在这本书的最后一章里，讲的是制度企业家，讲的是伟大的思想家，像古代的孔

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

子、耶稣、亚里士多德这一类人，他们建立了人类的游戏规则，在他们活着的时候，从常人的角度来讲都生活得不幸福，苏格拉底被判死刑，孔子如丧家之犬颠沛流离，耶稣在十字架上被钉死了，但他们有一种理念、一种信仰、一种对人类崇高的爱。

我在这几十年中，听到最多的劝告就是："维迎，你说话注意点，小心点！"大家都对我很爱护。但是，我相信人类要进步，就得有一种超越现实、超越功利的想法。要有这样一批人，我们的社会才能进步。我不能说自己有多伟大，只是觉得我将按我的信仰，按我的理念去做。我不在乎别人对我怎么说，但我会思考自己说出来的是不是代表自己认知的逻辑，是不是符合人类的理性。如果达到这一点的话，我觉得就可以了。我很喜欢这种生活。



☆ 北京首都创业集团董事长 / **刘晓光：**张维迎之所以走向成功，有设计，有机遇，有导师，有奋斗，有思想，有独特的道路，有自己的气质，起点比较高，也比别人有学问，最后他也确实太有个性了。



☆ SOHO中国董事长 / **潘石屹：**我非常感谢张维迎，我认识张欣，张维迎是媒人。有一年，我正在我办公室里面跟一个女孩子谈对象，结果张维迎推开门进来了，带来一个更漂亮的女孩子，以后这个更漂亮的女孩子就成了我老婆，我的一生都改变了。



☆ 中国社会科学院研究生院教授 / **张曙光：**张维迎说人生是一连串的偶然。但偶然事件其实也就是机会。对人来说，恐怕运气也是很重要的，机会在眼前，就要看能不能抓得住。能够抓得住，而且能够努力去实现它，那么偶然就变成必然了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



周其仁

成为真实世界的观潮儿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20世纪60年代，正处在“文化大革命”运动中的中国，开展了一场知识青年“上山下乡”的运动，当时毛泽东提出：“知识青年到农村去，接受贫下中农的再教育，很有必要。”一声令下，数以千万计的知识青年放下书本、暂停学业，来到了一个他们原本并不熟悉的地方——农村。

这场运动持续了十数年，改变了无数人的命运，但也正是这场运动，让一些有志青年重新树立了自己的世界观。“上山下乡”运动结束之后，他们重新返回城市，为建立一个崭新的中国，作出了自己的贡献。

18岁从上海到黑龙江做知青，28岁参加高考并进入中国人民大学，之后又留学美国取得博士学位，回国后担任北京大学国家发展研究院院长，作为中国经济改革的第一批思想者，他带领学生深入中国社会基层，作出大量的调查研究，为中国农村经济政策的制定提供中长期背景研究。从医疗到电信再到货币，他用自己的知识发声，为中国经济的发展建言献策，并获得孙冶方经济学奖。他是一个真实世界里的弄潮儿——周其仁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我是一个非常平常的人

我是非常平常的一个人，我们那一代人都是这么过来的，但是，随着岁月流逝，我们岁数也大了，可能很多年轻的朋友觉得，我们有一些特别的地方。其实这一点也不特别，那代人就这么过来的。

而我要讲的也都是一些很平常的事。

我出生在上海，在上海念完初中，就赶上了“文化大革命”，此后“上山下乡”，恢复高考时考到了北京，再也没有回上海生活过。所以我在各方面看起来都不太像上海人。很多人说我不太像上海人，通常话里带着表扬的意思。但我的出生地确实是上海，只不过时代对一个人的塑造作用远远大于他的出身。

17 岁多一点，我去了东北的乌苏里江，在黑龙江边上，跟俄罗斯也就是当时的苏联紧挨着。去那里要坐四天三夜的火车，沿途都能看到那些年里整个国家的变化。当时还没有长江大桥，火车在南京过长江全靠摆渡，火车头把车厢一节节拉过来放在大船上，渡过江去接起来再走。当时，南京浦口很有名，那个过程需要两个多小时。这样的景象今天已经看不到了。

我因为从城里到了农村，尤其刚从学校出来，遇上了“文化大革命”，所以身上这股劲儿还在，到了农村就觉得这也不对、那也不对。连队的领导觉得这个知青很调

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

皮，他就要给我一点教育，把我分到深山老林里去。我们那个连队去的时候是先到农业部门锻炼，做一些比较苦的活。如果表现得好，通常把你调去开拖拉机。黑龙江是非常辽阔的地方，当时我很想开拖拉机，结果因为对连队的工作随口批评了几句，就被队长发配到山里去了，队长说："你不是意见挺多的吗？那你就打猎去吧！"

所谓打猎，就是在大山里挖上几十处陷阱，伪装起来。因为在自然界，鹿吃了草以后，体内的盐分不够，就要找盐吃。世世代代打猎的人都是抓住这个规律，挖一个陷阱——大概是两三平方米的一个窟窿，上头做好伪装，而这个伪装最重要的技术活就是"断梁"，要把一棵树两头拉开，这样一承受重量以后就会断梁，鹿踩上去就会掉进陷阱。

而我们的工作就是巡视这几十个陷阱，发现有鹿掉进了陷阱，就组织力量把它拉回来：如果鹿不幸死了，那我们就吃了；如果鹿还活着，我们就从捕猎业立刻转成畜牧业、养殖业。养它干什么呢？鹿茸！鹿这种动物很有意思，每年鹿角要脱落一次，第二年春天重新长。刚长出来的鹿角是非常软的，据说蛋白质含量很高，是名贵的药材，可以出口。所以要趁鹿茸还没有骨化之前把它锯下来，进行加工。当时在大连有一个展销会，能够进行鹿茸的分档、定级、定价。

我们就是干这个工作。到了山上，平时就只有我跟我师傅两个人。我们领导觉得我大概去一段时间就得投降，因为那是深山老林，两个人离开连队几十公里。结果，我去了以后挺喜欢那个地方的，因为自由。

而在农业连队里并不特别辛苦，主要是纪律多，当时跟苏联打仗，所以我们一边要生产——其实主要是生产——但是同时又是军队，被列入解放军序列黑龙江生产建设兵团。师团的主要干部都是现役军人，有领章帽徽。在底下农场里有成熟的干部管我们，非常严格。要求每天四点半起床，第一个小时武装民兵跑操场，背着枪在那儿跑，其实我们从来没有碰到过苏联人，但是你得跑，你得准备；第二个小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时普通民兵预备操；然后每天吃早饭之前还要学一段毛主席的语录、著作，读完之后下地干活，干活回来不是吃饭，而是要先学习一个小时，学完大概要八点钟了，这才吃饭，然后就休息。

因此，将我发配到山上去以后，我真的很喜欢那儿的自由，只要照看好几十个陷阱就行，也没有人管我们。当然还有一年一次进城的机会，因为鹿茸割完以后要送到大连去评，所以那一次就算是农民进城了，可以经过哈尔滨转车到大连，参加一次商业活动。当年的展销会上，整个东北的鹿茸都是露天排在木马桌上请专家分等、定级，开了票，再带回来，这样的生活大概过了七年。

连队割鹿茸时，因为鹿茸体积很大，需要来一帮小伙子。那时候是没有电话的，要连夜走几十公里到连队里，带上那帮小伙子，再到山上的陷阱里把鹿提过来。割完鹿茸以后我们都蛮高兴，因为鹿茸蛮金贵的，两副特等鹿茸可以换一辆解放牌大汽车。

当时，我跟我师傅都觉得我们对国家挺有贡献的。我刚去的时候只有 1 头鹿，最终我离开时有 50 头鹿，那就是一群鹿。因为我是从城市里过去的，好歹有一点文化，所以搞过很多当年鼓励的技术创新。我们当时想到鹿圈起来喂养很费劲，要找饲料给它吃。我们就做试验，训练刚生出来的小鹿，考虑能不能争取放养。后来从山下牵回奶牛，我们自己挤奶，隔几小时喂一次，最后试验没有完全成功。放养放了一年多，有一次受到惊吓，结果全跑了。我好几天睡不着觉。

在这七八年里，我就是跟师傅在一起，他没有多少文化，但是知识很丰富，我一直觉得城里的父母都不可能跟他比。我们两个人能够自给自足，菜都是自己种的，自己抽的烟自己种，养着几十只鸡，每天可以收一盆鸡蛋。

我们去巡视的时候，路上是空的，顺道可以打猎，带枪，带狗。当然要打猎得弄懂野生动物的活动规律，而这些我师傅这个老头儿都懂。我们自己做肥皂，很简

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

单，就是拿树枝草木来烧，烧出来的水可以去油腻，我们在小河谷里面洗衣服，这全是我师傅教的。

冬天的时候我们还去套兔子。如果月亮前半夜出来，师傅就教我，下套的时候底下要离开地面三指高；如果月亮改成后半夜出来，就要调高，四指高，半夜要调一次。因为兔子大部分是在前半夜活动：环境比较亮，它就会跳得低一点；环境比较黑，它就跳得高一点。

衣食住行我师傅全都很在行。10 月的北大荒是很冷的，下着雨在野外该怎么点火呢？而他甚至可以在下倾盆大雨的时候点着火。

当时，我们觉得毛主席真伟大，把我们派到农村去，农村人真是有着丰富的知识。但是有一条，虽然懂这么多，知识丰富齐全，就是穷，收入非常低，这也是我对经济问题感兴趣的一个原因。为什么他们懂这么多，却比我在上海的父母收入低一大截呢？这个问题是很久以后我才弄懂的。

懂得越多就越穷！这真是一句金玉良言，专业化程度不够，生产效率就不高，又干这又干那，再有能耐，终其一生也创造不了多少财富。而人群一分工，每人干一点点，懂一点点，一点点就够了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从迷梦中惊醒的人生

我师傅的政治观非常简单，毛主席说啥就是啥。于是对于从“文化大革命”开始的许多政治事件，他始终想不明白，整晚坐在灶上抽烟。而我虽然读过一点书，却也想不明白，而“想不明白”推动了我去思考那个时代超越我们当时很多经验的问题。这成了我从“文化大革命”的迷梦中醒来的转折点。

当时，毛主席从马克思主义的经典著作中选了《共产党宣言》、《唯物主义和经验批判主义》、《国家与革命》等六本，要求全党读。很多书很难读，但我们也要读，读不懂也要读。有一天连队通知我们下山，去团部一趟。我们就去了，实际上就是要挑讲马列书的辅导员。

我之所以能入选，要从我父亲说起。我初中毕业就下乡了，父亲为此很忧虑，所以他不断从上海给我寄书。那时候，文化是非常封闭的，书很少，但是马克思的书是有的，特别是“林彪事件”以后，出版了一批书，父亲也寄给了我。父亲做事情很仔细，他每次给我寄东西都会把邮件编号，有时候是一本杂志，有时候是一本书，有时候是几页报纸，连续编号，一编看起来就挺多的，就这样连续编了大概两百来号。当地邮局有这个记录，在挑辅导员的时候，邮局的同志就说，山上还有一个人，老有人从上海给他寄书，你们看看行不行，就这样我得到了这样一个机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

下山实际上是参加面试。当时农场的下面是连队，师部就从上一级领导机关的理论科找了一个理论干事，一位来自黑龙江建设兵团农场总局的领导教官负责面试。但是，当时我也不知道啊，于是去了以后就在一个门口等着，跟我们今天很多年轻人应聘的时候差不多。

“应聘”的一共来了好几位，一个出来一个进去。轮到我进去了，里面就是刚好可以容纳一张乒乓球桌的这么一个屋子。教官盘腿坐在乒乓球桌上，我从山里来的，还从来没见过这个阵势，就有一点紧张。他不好好坐着，也不好好站着，就坐在乒乓球桌子上，跟我聊一大堆问题，事先也没人跟我交代，我也不知道这是什么意思。但是，他问我，我就得回答啊，就得跟他聊。那么，这个人到底是谁呢？这个人就是后来在北京很有名的朱嘉明。我们谈完以后，也不知道是谁做的决定，过了两天来通知说，我不用养鹿了，调到团部工作。所以，人的命运有时候就是这样无常。

朱嘉明跟我谈了以后，说这个人可以来教马列，但是我只看过一段时间《资本论》，毛主席选的那六本书并没有好好看过，但是朱嘉明认为我可以，我就像个农民一样进城了，到了一个有 1000 多人聚居的小城镇。之前在山里没有文件看，也不学习，很自由，没什么信息。后来，我自己弄了一个收音机，但是在中苏边境上，收音机一打开就都是苏联人办的电台，大部分是俄语，如果听得懂就会发现都是恶毒攻击我们“文化大革命”的电台。当时这叫“听敌台”，被人发现了就是大事。

进入农场场部，终于可以获取一些外面的消息了。

后来，为什么我会有机会高考呢？我记得非常清楚，农场的高音喇叭放在水塔上面，就听到里面说：中央决定恢复高考。

我不知道现在这一代人怎么看这件事情的，当时听见这个，我只觉得整个命运都要开始发生变化了。1977 年 8 月 18 日，邓小平在人民大会堂开会，说要抓科学和教育，科技大学副校长、化学教授温元凯提意见提了这一条，就是恢复高考。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高考在“文化大革命”期间被毛主席停了，后来工农兵大学生就是靠政治推荐，后来说这样挑出来的学生不行，要考试。温元凯说可以有政策，但应该是考试加政策。而邓小平说，不需要那个政策，就是考试。这句话讲完，连人民大会堂的服务员都一起鼓掌。

恢复高考，天下所有的年轻人都可以有一次为自己拼搏命运的机会了，通过考试就有可能进入大学学习。那时候，记得听广播的时候应该是冬天了，十一二月的天气很冷，我听到那条消息很振奋，但是不敢表露。那时候，我已经有一点不像刚下乡的时候了，听完藏在心里，不敢随便议论，然后就搜集信息，问上海，问北京，到底怎么样。那一年高考恢复得非常快速，叫各省组织考试。各省制定政策，黑龙江定的政策就把我排除在外了，定的是 25 岁以下或者超过 25 岁以上的老高三大概才有希望。但我那时候 27 岁了，不是老高三，是初中毕业，夹在中间没戏，就是这么一句话。

于是，我还在农场继续教马列，参加劳动，等着 1978 年的高考来临。我想，这一次有没有希望啊？光在黑龙江等着听消息不行，我得到北京把这个事情问明白了！我就积攒了探亲假，等到春天四五月份的时候，我借口探亲回到了北京，下了火车就到教育部问：“今年你们到底什么政策？”对于教育部当年的那些工作人员给我的帮助，我直到今天仍然很感动。我记得那儿是一个大木门，大门上有一个小门。我就敲门，敲完以后，小门打开了，传达室的老头说：“你有什么事儿？”我说：“我从黑龙江来，问问今年高考考试到底是什么政策。特别是我这种情况能不能考？”我又跟他讲了我是什么情况。那个大爷真是挺好的，他说，“你等着，我给你问去”。他把小窗一关就进去了，我就在大门门口等着，他十分负责任，真的进去问了，问完以后出来再打开门，说今年过去的中学生都可以考，全国统一。

我在小红门外头知道了这句话，掉头到火车站就回了上海。回到上海就找教科

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

书，我只上过初中没有上过高中，但是高考高考，高中就得自己补上啊！我带着书回到黑龙江复习，大概几个月时间，昏天暗地地对付高考，打听消息，打听分数，最后考上了中国人民大学政治经济学系。这就是我们这一代人，很多人的命运因此改变。在我们那个农场，1978 级有 800 多个考生，考到山海关以内的大学的有两个人，我到了北京，还有一位到了上海上了华东师范大学，其他大多数被录取的人都是在东三省，都是黑龙江的学校。当时，高考的录取率大概是，在 100 个考生中差不多有 4 个人被录取。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让大学生参与起草中央一号文件

中国人民大学当时刚刚得到恢复，老师也是从各地上山下乡回来的，正处于重建之中。中国人民大学是二炮司令部的所在地，中国的导弹部队总部设在人大，学生一回来，没有上课的教室，老师也没有宿舍。当时的困难不是今天能够想象的，但是人心很有意思，大家都觉得这个国家有希望。当时，在人大吃饭是没有餐厅的，露天吃饭，打了饭蹲着在那里吃，我们下过乡的人都觉得可以，但是高中毕业直接考上的，到了北京，那时候春天风沙很厉害，端着饭菜遇到一阵风，上面就一层沙子，他们就很不适应。

这是当年学习的真实情况，10 年都没有机会，好不容易有了一次机会，无论要我们多刻苦、多努力都没有问题，问题只有一个，就是课堂上讲的东西满足不了我们。我们已经在社会上待过了，已经待了 10 年了，对社会底层的情况不光是参观过一次，而且生活在其中那么多年。

北京高校人才集中，又有了各种机缘。而我的机缘就是当年乒乓球案上面试我的朱嘉明，后来他病退回到青岛，从青岛考到中国社科院工业经济研究所，已经是研究生了。他在北京有一个圈子，就是跨校的一些讨论问题、读书的小组。他领我去北京高校参加一些青年人组织的活动，让我知道了这一代人当中有非常厉害的人，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有非常优秀的人，这非常重要。因为你会见贤思齐，世界上有这么努力的人，我是不是也要努力一点呢?

有一次很有意思的讨论会，是在北京师范大学校园里的一间板房里进行的。当时这个社科院的研究生院就设在那个地方，一屋子人，谁也不认识我，朱嘉明把我带进去了。他的研讨方式很有意思，每个人讲你读过的哪本书最有意思，有什么想法，你觉得有什么问题，一个人一个人地接着讲。我是后进去的，听前头一个接一个讲，真是很厉害，那种氛围激发了我们对很多问题的求解、探索。十一届三中全会之后思想解放，过去哪些对，哪些错，哪些要重来，整个国家处在这个当口，对有机会回到高校学习的这一代人来说，是很好的锻炼。我记得当时读的好多书并不是课堂上要求的书，应付完课堂学业，我们还读了很多别的书，发了很多议论，甚至是通宵地讨论。

我们人民大学也有业余跨系的讨论小组和读书小组，里面有一个政治经济系资料室的老师，他没有什么文凭，不能当教授，所以在资料室做服务工作，也参加我们那个读书会的业余研讨活动。那个老师叫白洛宾，我们也不知道他是何方神圣，他没有很高的学历，但是他有很好的理论基础，他的父亲是杜润生的战友，在太行山一起工作过。杜老是国家农委副主任，他就跟杜老讲这帮年轻人在读书会上的议论和阅读。

杜老是一个思想非常开明的人，他对新鲜东西很有兴趣，居然通过白洛宾约我们这帮毛孩子去他家里聊天。我们过去可从来没见过这么大的共产党干部，这是第一次。杜老非常有亲和力，没有一点当官的习气，跟我们平等讨论问题，引导我们发言，我们年轻人都是自以为是的，都觉得自己是最厉害的，于是哇哇地讲，杜老则不轻不重地向我们问问题，重点评论，聪明一点的就知道，他其实告诉了我们好多东西。杜老就有这个本事，不会批评你，就问你两个问题，跟你一起讨论。所以，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那次他给我的印象很好。

杜老是国家农委副主任，他有权组织全国农村政策研究和调查。有了这样的来往以后，我们到杜老那里领了一个题目，也就是在聊熟了以后，杜老就说“现在农村正在发生变化，这个题目你们能不能去看看？”我记得是在我进入人大第二年的暑假，从杜润生那里领了一笔调查研究的经费（那笔钱只够坐卧铺），进入了当时一个跨系小组当中来参加安徽的农村调查。由杜老出的介绍信、出的题目、出的科研经费，这样就把我们卷进去了。

这次活动是以大学生为主体，同时还有社科院农经所的研究人员，这些岁数比较大，并且资历和阅历都比我们深一个层次的人组成了小组，来完成对农村系统改革的调查。后来，正式成为农村发展问题研究小组，在北大开了成立会。应该就是在 1981 年，这么一个以学生为主自发的民间组织召开研究农村问题的会，中央来了两个大员：一个是中央书记处主任杨立群，一个就是杜老。当时成立书记处农村政策研究室，他担任主任。当时就是在北大招待所——现在改成物理研究中心——开的成立会。

党内有一定岁数的人都急于想知道当这个国家处在变化的时候，它的底部究竟是怎么样的。10 亿人口有 8 亿农民，全国人口绝大多数是在农村。而我们在农村待过，回来还有兴趣研究农村，冲着这一条，不管我们是什么看法，有多么的幼稚，他们就愿意支持。

这给了我们这一代人很难得的机会，调查发现情况可以直接报告给他们。杜老的办法很厉害，结果把这些年轻人引到中央决策程序当中，参与起草中央一号文件，这是很少有的事情，我甚至不是党员，离开那个时代确实很难想象。

杜润生对年轻人的引导能力，真是让我们这一代人感动。他知道年轻人好胜，有的时候就激你。起草文件的时候，到底什么作为政策，什么提什么不提，经常会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有意见分歧，年轻人会有一些比较激进的意见，但杜老不会批评你。他有时候会说，“年轻人来写一个，你们写一个一号文件看一看”。我们可当真了，写一个，那就写一个。当然不能用，对不对？但是他不怕听来自于年轻人的意见，各种意见都听。这些人也没有什么官僚气，有话可以直接讲，在这个过程当中形成了对中国问题、对农村问题的认识，一步一步就把我们推了进去。

杜润生一辈子搞农村研究，他早在 1955 年就跟着邓子恢，当时在党中央农村工作部担任秘书长，因为在合作化问题上跟毛主席意见不一致，受到批评。毛主席讨论 1956 年工作计划，要求完成 130 万个合作社的建立，邓子恢觉得不能强迫农民，应通过合作社的优越性去吸引他们，所以主张计划订得少一点。大家知道，邓子恢曾担任中共中央农村工作部部长、国务院副总理，非常有资历，同时非常耿直，他认为对的，就十分坚持，最后跟毛主席发生意见分歧。杜润生也因此被分到科学院工作。但是毕竟他对农村非常熟悉，所以“文革”结束复出的时候，邓小平、陈云等领导人非常信任杜润生，让他主持农村政策工作。

最近，在看所有人类思想的源泉，包括希腊文明。所谓希腊文明在源头上就是苏格拉底的对话，就是你一句他一句，他一句你再一句，这个问题就越想越深了，当年杜润生差不多就是采用了这个办法，从来没有一句肯定的话，也不轻易表扬，绝不会批评，不断在积极研究农村问题上鼓励你，同时提醒你，用他的经验知识、判断力校正你的看法，然后把你一次次引向农村调查。

那时候，我们是真的想去，因为去了以后可以学到东西，你以前觉得懂的事情发现自己其实不懂，你就会去找答案。这对于我们这一伙人是很大的锻炼。我们获得了深入中国的时机，可以从村、从户，一直越过所有中间层次到参加所谓中央一号文件的起草。这样对国家整体的运行，就比单独读书本稍微多了一点知识，多了一点感悟。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



☆ 华远地产股份有限公司董事长 / **任志强：**我跟其仁教授认识很长时间了，我经常看他的书，其中有一本叫作《收入是一连串的事件》，可以解决很多问题，尤其是现在的土地财政。



☆ 前中共中央书记处农村政策研究室副主任 / **翁永曦：**20世纪80年代所谓思想界中心的"九号院"，其灵魂是杜润生，其色彩就是像周其仁这样一帮思想有色彩的年轻人。



☆ 中国人民银行副行长 / **易纲：**我确实是其仁的粉丝，特别爱听其仁讲课。在20世纪80年代，他的文章说服了我，在90年代我们一起办北京大学中国经济研究中心，他对中国改革的一些最敏锐的超前的思维，深深地启发着我，打动着我。现在，在很多金融问题、学术问题上，我们依然在交流。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



高西庆

站在更高的位置看世界

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1990年12月19日，上海证券交易所正式开业，中国金融史进入新的篇章。在此之前，中国的金融市场近乎贫瘠，是一群有志青年像当年开垦北大荒一样“扛起锄头”为中国的证券市场开辟了新的道路。高西庆、王巍、李青原、王波明……这些如今的年轻人并不熟悉的名字背后掩藏着中国证券市场最初的记忆。他们大多有丰富的海外留学经验，他们本可以留在国外，过着比当时的国内居民超前几十年的生活。然而，他们选择了自己的祖国。从最初建立证券交易所的设想到最终的中国股市开盘，从一纸证券市场白皮书到证监会的成立，他们每一个人都为之倾注了自己青春里最好的年华。请让我们记住这些奉献者，这些证券市场的开荒人。

高西庆，中国投资公司掌门人。他出生在中国西北，当过铁路工人，做过工农兵学员，研究生毕业后赴美留学，又在华尔街做起了律师，之后他毅然转行参与撰写中国证券市场白皮书，投身于中国证券交易所的建立，曾两度任职证监会，操盘过中国社保基金，之后又走马上任中国投资公司一把手。而我们要问的是，拥有如此完美简历的高西庆到底是个什么样的人，有着什么样的经历？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我曾是一个铁路工人

我出生在 1953 年，那时中华人民共和国才刚刚成立四年。从我出生到今天，整个中国确实发生了翻天覆地的变化。

我常听人说，我们这个年龄的人毛病多。比如我儿子就觉得，爸爸怎么一分钱都不想花呢？事实上，当我每个月挣 18 块钱的时候，我要花 17 块钱生活，但是要攒 1 块钱。然后，等我一个月能挣 98 块钱的时候，我仍然花 17 块钱，这样就攒了 81 块钱。再然后，等一个月挣 1000 块钱的时候，我花的就增加一点，花 20 块钱，行不行？等我一个月能挣 1 万块钱的时候，就花一两百块钱。总之只要能不花钱就不花。

所以，到今天为止，只要家里任何一间屋子里没人，我就赶紧把那间屋子的灯关了。我儿子就说："你干吗？这样对灯不好。"我说："我养成习惯了。"

李青原：在美国有一个风险投资家，他问我："人家给你这么多建议，你怎么知道哪个是真的，哪个是假的？"我做风险投资非常简单，我要见这个人。很多人来谈项目的时候，我就会特别注意，这里头谁上完厕所以后会去关灯。我就投他，我就认为这个项目是值得投的，因为这个项目的负责人是这样一个人。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有时候我路过游泳池，只要看到有人开了水龙头不关，水一直哗哗地流，我就会非常愤怒："能不能把水关上？"有的人关上了，有的人则会很生气。后来，游泳池管理员对我说："请您以后别说这样的话了，您走了没事，人家就把气撒在我头上了。"我说："没办法，这是我们这一代人的心结。"我们这一代人不懂得消费，使得中国消费市场至今仍然起不来。

对于绝大多数比我们年轻的人，只要了解了我们这一代人，或许就会知道中国社会是怎么走到今天的。

我是陕西人，小时候在西安长大，生活在"西伯利亚"的军事共产主义小院里——陕西人把"西北"和"西伯"发成同一个音，我家在西北角，那个地方叫西北利亚，所以我从小就以为我们家住在"西伯利亚"，后来才知道原来西伯利亚很遥远。

那时候，小院完全实行军事共产主义，当时工作是没有工资的，我的父母在政府工作，生了一个孩子，政府就发一个孩子所用的东西。我出生，政府发了一头羊，所以我从小是吃羊奶长大的。

1970 年，我自己积极报名去了襄渝铁路做铁路工人。所以，现在只要一碰到湖北人或者四川人，我就说你们那里的铁路是我修的。当年最突出的感觉就是饥饿，所有修过铁路的人都有这个印象。那个时期的粮食都是配给制，每个月二十七八斤粮食，吃不饱，但是至少过得去。后来我还到兵工厂去当过工人。

直到 1974 年，我来到了北京外贸学院。那时候没有高考，只有工农兵大学生，就把我推荐去了。为什么呢？因为我当工人的时候，干活特别努力。每次提到这件事，都有人问，"根据什么标准选的你呢？是你比别人聪明，还是你比别人能干？"我说，"没有，就是干活比较努力，流的汗比别人多"，这基本上是当时唯一的判断标准。

1978 年毕业以后，终于恢复了研究生考试，这才是我头一次参加正式考试，以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总分全国第一的成绩考到了对外经贸大学，那时候叫外贸学院。

很多年之后，有一个学生对我说："高老师，听说你当年考研究生考得挺好？"

我说是的，然后就等着他来表扬我。结果他说："我看了你们那个题，也太简单了吧？"

"你觉得简单吗？你怎么没去考呢？"

"那时候我还在幼儿园呢。"

是啊，当年考试的人，从刚开始的35岁以下都可以参加，后来变成40岁以下都可以参加。从1966年到1978年，整整12年都没有考研究生的机会，所以积了无数人，有那么多人去参加考试。等到我们考的时候，当时看着题目自己觉得已经很难了。所以考到最后，在我的印象里，我是唯一一个所有科目全部及格的，别的人至少都有一门不及格。我已不记得当时一共有几门课，我只记得自己是总共305分进去的，分还算不错。今天的学生，可能哪一门都比我们当年要强出很多倍去，但这是历史时期的特殊情况。

我还记得我们研究生班的那些同学。本来，外贸学院要招30个人，结果达到基本分数线的只有9个人。后来没办法，扩大招生，再考一次，第二次考试的16个人全要了。我是其中最年轻的，25岁。而有一半人差不多是35岁左右，比我大10岁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

尼克松为我写的一封信

研究生毕业之后，我被学校派到美国去上了杜克大学[①]法学院，毕业之后就当了律师。在华尔街工作的律师，大家觉得应该都是最出色的律师，挣钱也最多，所有学法律的人都努力争取想要去。但当时，有一本美国律师界的著名杂志针对华尔街参加工作三年以下的律师做了一个 Survey（调查），发现多达 96% 的人对自己的工作时间和所获得的东西不满意，对自己的将来很困惑。他们来问我，我说我恰好是那 3% 多一点的人当中的一个，每天都高高兴兴，脸上老是挂着微笑。我说，因为列宁告诉我们——美国人都知道弗拉基米尔·列宁是谁——我们就是要给资本主义挖掘坟墓。这是我和他们开的一个玩笑，但是他们很当真。有一个人到现在还记得这一点，前两年他遇到我，谈起这段往事，就说，当时只觉得有一股凉气从背后下来。

当时，我去的是一家冠了尼克松名字的律师事务所，但并不是尼克松办的。大家知道，尼克松起初从政失败，在加州竞选总统没能成功，被肯尼迪打败。所以他自己就说，算了，不从政了，回去当律师吧。这家律师事务所就告诉他说，“我们可要说好了，你要是还从政，那就别来我们这儿干”。他说“没问题，我肯定不从政

① 杜克大学（Duke University，简称Blue Devil）创建于1838年，是一所私立的研究型大学。杜克大学前身为三一学院。2013—2014年《美国新闻与世界报道》将杜克大学列为全美第七，与麻省理工学院和宾夕法尼亚大学并列。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了”。所以这个律师事务所的名字 Nixon, Mudge, Rose, Guthrie & Alexander（尼克松、麦基、罗斯、格斯里和亚历山大）中的第一位就是他。美国的政治家都是很讲信誉的，后来过了两年是律师事务所这些律师动员他出山再次参加竞选的，所以可以说他没有主动违反自己的诺言。

我进入这家律师事务所的时候，里面的那些律师还是当年在尼克松竞选委员会里跟他最好的朋友。他们对我说，“你赶快见见尼克松”。在杜克大学上法学院的时候，我拿的全国奖学金，也叫尼克松奖学金，我当时很得意，因为在美国拿到冠名奖学金是件很有面子的事。我后来见过尼克松两次，还是非常非常佩服这个人的。我见他的时候，他已经快 80 岁了，但是头脑清楚，的确让人钦佩。如果不是当年尼克松高瞻远瞩地打开了中美外交之间的大门，我觉得今天的世界格局可能就完全不一样了。

我在这家律师事务所工作了两年。本来，我跟他们说好，只工作一年。因为当时我在对外经贸大学有教职，我们之前约定就是我在美国工作一年后就回去。后来到了一年时间，我就说，“我要回去了”。那家律师事务所的律师就很着急：“哎，你怎么一年就要回去了？”我说：“这是我们说好的，一年之后我就要回去。”他说：“一年是根本不够的，一年你能学什么东西啊？”我说：“我也知道时间更长当然可以学到更多东西，但是时间一长我就回不去了。”他很吃惊：“为什么？”“时间长了就算作叛国投敌，那绝对不行。”那个时代，只要你到了时间不回去，性质马上就会改变，我是共产党员，每个月还交党费呢！

结果，这位律师事务所的律师说：“那我跟他们讲道理去，我给他们写一封信。”

我看着他笑了：“你在美国可能挺有名，在美国可能写一封信管用，但中国人不知道你是谁。”这位律师在华尔街真的是跺跺脚地都颤的人物，所以虽然我说得比较婉转，但对他的刺激还是很大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结果这位律师过了一会儿想想说："那尼克松写封信能行吗？"

我说："尼克松写信可以啊！"

他又很吃惊："真的吗？"他觉得，尼克松早就已经退休了，已经 pass（过去）了。过去了的人写信管用吗？

我说："管用。"因为中国人对尼克松的印象很好，尼克松在中国很被认可。

于是，他马上拿起电话打给尼克松。尼克松马上就答应了。过了两天，我看到了他给我的复件。当年，李岚清还是外贸部部长，尼克松给他写了一封信，说了一大通，说高西庆在这个地方做得如何之好，他要对中国有用的话，至少应该在这儿再干几年，否则将来中国没有人能跟美国律师界打交道。这倒是一句真话，现在大家也越来越清楚，要跟美国人打交道，要先把美国人的东西研究透。如今，中国在美国学做律师的人少说也成百上千了，甚至可能上万了，这个时候才会感觉到这些东西是很重要的。

过了三个月，收到了回信，信中说，"感谢你对我们这么关心，好，我们让高西庆再待一年"。

事实上，后面这一年极为重要，就是在这多待的一年里，我认识了大量的当年叫作 CBA（China Business Association，中国商业联合会）的朋友们。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们要在中国建立证券交易所

直到今天，中国的证券市场仍是一个充满了矛盾和争议的市场。所以，对我们这些早先鼓吹、开拓证券市场的人也充满了争议。只要上网一看就知道，骂我们的人很多。

而对我们自己来说，一辈子就那么长，在这一段经历中，我们所经过的事情还是蛮多的。自我从美国回来，已经过了整整 25 年。

我们这些人当时聚在一块儿，其实只是对美国的金融系统感兴趣，并没有把它跟中国联系起来。我们只是认为这个系统太精妙了，尤其是李青原，当时她拿来了很多马克思、列宁的语录，其中马克思说，“资本主义的银行是一部极其精妙的机器”，这让我们觉得它是一个非常好用的工具，既然是工具当然谁都可以拿来用。我们想着，在某一个虚幻缥缈的将来，中国人也可以把它拿来使用，但是没有想过是什么时候。

大约在 1987 年年末 1988 年年初，王东明到美国来看望王波明。聊了几天之后，王波明说，“咱们一块儿商量商量这个事儿吧，在中国建个股票市场”。王波明刚说这话的时候，我说：“你开什么玩笑？”当时的中国跟今天完全不同，要建一个股票市场，建一个资本主义的最核心的最精妙的机器，我觉得是匪夷所思的。但是，这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个已经提出来的意见振聋发聩，我们就开始讨论，越讨论越觉得有意思，我们讨论了好几天，甚至不睡觉，聊了几天几夜，越来越兴奋。

后来，我们就开始搞各种讲座。有一次到了哥伦比亚大学，那一次王巍来了，给我们讲了当时整个中国的形势。到 1988 年的时候，我们已经离开中国很多年了，而王巍告诉我们，中国的金融改革已经到了什么样的程度，从中央银行和商业银行的分级开始讲起，讲得大家非常振奋。他讲的这些东西，让我们知道，以前我们觉得不可能实现的中间阶梯在相当程度上已经弥补上了。我们觉得不可能一步就建起高楼，但他告诉我们，其实这座高楼已经开始建了，虽然还没有电梯，但是用竹棍搭的梯子已经有了。这对我们来说非常重要，我们感到已经有这么多人有这样的认识，那说明基础已经有了，所以我们受到了极大的鼓舞，决定要写一个建议，也就是后来大家所说的“白皮书”。参与的一群人中除了我和王波明、王巍，还有刘二飞、茅桐、王大伟、李青原、盛溢，终于在 1988 年 5 月份把它写了出来，包起来之后插上鸡毛交给王波明，让他送这封“鸡毛信”回国。在那年的 7 月 31 日，我离开美国到了伦敦，一路上把欧洲主要的股票交易所全部参观了一遍，都是我在美国的时候自己联系，一个挨着一个地找人。能找着人的就预先找人，实在找不着人我就找上门去，学着李青原的干劲，敲不动门也要推开门进去，跟他们去谈。我的几个原则之一就是做事要有干劲，尤其是年轻的时候一定得这么干。就这样去了很多地方，把每个地方基本的法律结构、规制都学来，当然不可能这么快全部学会，幸好在这之前我们已经看了不少书，我们的讨论已经进展到了操作层面，于是就去问他们更详细的东西，在操作层面上究竟是怎么做的，例如具体上市公司上市之后该怎么办，怎么对付坏人，等等。

如此走了一圈，大概看了十几个交易所，其中最痛苦的是在法国，怎么也拿不到签证。法国人就是非常不靠谱，今天说你可以拿到，明儿说你拿不到，得到伦敦

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去拿。我到了伦敦，有300多个人排队，后来又说你得到荷兰、卢森堡去拿。就是进不去法国。后来，我就干脆直接上了火车。不靠谱也有不靠谱的好处。法国警察来了，一男一女，女的年纪比较大，男的年纪比较轻，是一个新警察。例行检查护照时，我的护照跟别人不一样，跟手风琴似的——因为我去过很多国家，护照没有空页了就要到大使馆加页，当年加的是巨长无比的纸，特别厚，里里外外全部是签证。那个女警察翻看了别的国家的，却没有找到法国签证，看到我神态自若，张了几次嘴，却不好意思问。后来，我拿着行李就走了，终于进了法国，坐了一晚上火车才到了巴黎。

还有米兰交易所，这是我去过的所有交易所中最热情的。意大利人充满了激情，非常豪爽。他们一听说中国人要来参观交易所就说“太好了”，而别的交易所听说我们要去，都说：“你来看看可以，但这到底是什么意思？”我说，“我想了解了解”，他们就觉得很滑稽，一个中国人要来看交易所？那就看看吧！因为他们觉得这跟自己没有任何关系。只有米兰交易所，从董事长到总经理都非常高兴，跟我谈了大半天，领着我把整个交易所转了一圈，还在交易所里留了很多影。

在这趟旅程的最后，我飞到了孟买，参观了孟买交易所，又经香港回到了北京。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

站在更高的位置看事情

有很多年轻人来找我，对我说："我想找个工作。"

"那么，你想找个什么样的工作呢？"

"我想找一个能挣钱的工作。"

"不挣钱行吗？"

"不挣钱怎么行，房子这么贵！"

可是，一定要买那个房子吗？住哪儿不行？我年轻的时候，也没有房子住。直到从美国回来后，经贸大学才分给我一间 10 平方米的屋子。刚回北京时，我甚至不知道自己晚上要睡在哪儿，所以干脆跑到王波明家，在他们家的锅炉房的煤堆上面就住下了。

一个时代有一个时代的追求，一个时代有一个时代的限制。

在每一个时代真正愿意去追求理想、为追求理想付出牺牲的人，都是少数。这其实并不奇怪。现在，在全世界范围内，失业率都越来越高，因为机械化、自动化的程度已经越来越高了。在美国，有大学毕业文凭的人，失业率是 2% 多一点，而没有大学文凭的人失业率在 12% 以上，全世界大概都是这样。而在中国，这个情况可能得反过来，有大学毕业文凭的人，能够找到工作的反而比较少。为什么是这样？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因为中国的文化使中国学生的思想至今还没能转过来，中国的学生都想：我拿着大学文凭到社会上是要挣大钱、当大官的。

每个人有每个人不同的需求，我们应该努力地站在比较高的位置看事情，这样才能够看得更远，如果你只是为了自己的生活，为了房子和车子，等你年纪大了就会发现这些好像不那么重要。

对于我来说，如果现在再看到回国后工作第一个月的工资条，我恐怕能笑起来。

在当时，美国的律师事务所虽然是年薪制，但是会把你的工资拆分到每周发给你，而我还是每个月只花 17 块钱。20 世纪 80 年代的时候，美国通货膨胀很严重，我已经想不起来自己每个月赚多少钱了，反正一年的工资可能有 10 万美元左右。每周总是能赚不少钱，而且又不花，所以我就显得有很多钱。那会儿，人民币和美元的官方汇率是八点几，而在黑市中兑换的汇率差不多在 10：1 到 12：1 之间。

而回国以后，我的工资比出国前涨了，回来之后的第一个月拿到一张工资条，58 块几毛几，扣了两块三毛六的房费、水费、电费、理发费。

我经过香港回国，是在 1988 年 9 月初。现在的年轻人可能不了解，当年国内的高级消费品特别贵，所以对于从国外回来的人，每个人每个季度有一个指标可以带一个大件。所谓的大件就是指电视机、电冰箱、洗衣机、打印机之类的电器。那时候，我想自己一定要带一台电脑，一定要带一台打印机。于是，我在香港拖着一堆箱子过海关。海关工作人员拿着我手风琴式的护照一看："哎哟，你这些年干什么去了？"

我说："到美国去了。"

"到美国干吗去？"

"上学，学法律。"

"法律有什么用？你现在干吗？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我说："回来了，不出去了。"

"你回来了？"对方觉得很奇怪，"你回来干什么呀？"

我说："我回来工作。"

他看看我摇摇头，我原本准备把箱子一个一个打开给他看，但他一个都没有检查，而我周围的人都检查了，只有我拉着的箱子原封不动，让我全拉着出去了。结果，接我的人在海关外见到我第一句话就是："你这一下子从天堂掉到地狱里来了。"当时，中国和美国的差距确实很大。

回到今天来看，中国有了多么大的进步。有人说中国在过去10年里法制倒退了，我不这么看。总体来说，我觉得是进步了，要看拿什么比，如果拿几十年前的中国跟今天相比，我觉得法制的进步实在是一日千里，进步太大了，中国历史上居然头一次有了所谓"司法独立"的说法，有了所谓的"负面清单"。

"负面清单"这个说法并不是中国人发明。在古代的中国，什么东西都得皇帝批准才行。而西方人则说，只要没有禁止的东西都是允许的。这中间的思维方式完全相反。我在证监会的时候，曾碰到一些案子需要和法院交涉，法院说这东西没有批准过，我们找不到任何一个根据来批准。我说没有禁止就应该允许啊！"那不行，没有任何一个文件批准，怎么能允许呢？"这就是我们法院在20世纪90年代的情况，甚至直到21世纪初也还是这样的想法。

而所谓"负面清单"，就是拿着这个单子说这些是不允许的，除此之外什么都允许，这是一个不得了的变化。这对于我这样一个搞法律的人来说实在是个翻天覆地的变化。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让未来来检验自己

在1989年3月15日，我们成立了联办，由9家公司组成，包括中信、中创、中农信、建行投资、中化、光大等。当时，我们搞了很多次头脑风暴，也吸引了一批国内的青年才俊。

本来，我们联办当时的使命是鼓吹建立北京股票交易所，后来我们才发现这不现实。我还记得当时李青原说的话："生姜在晚上是不能吃的，要等到天亮了才能吃。"① 所以后来交易所才建在了上海、建在了深圳。我们这些人就到上海，到深圳，帮助两边把这两个交易所一点点建立起来。当然，当时在上海、深圳都有很多非常重要的人物，不管是上海的尉文渊、张宁，还是深圳的王健、禹国刚、张云东，他们都是当时中国的机制下的一批有识之士，共同把中国的股票市场建立了起来。

记得在上海证券交易所成立以前，我们还草拟了自己的类似公司法的条例。因为当时中国没有公司，也就没有公司法，但是没有公司那还上什么市？于是，上海的公司条例是按照英美的模式拟定的，而深圳条例则是按照香港的模式基本照搬过来的。记得那时我跟包括谢思敏在内的几个人去，连个坐的地方都没有，只有一个

① 传统中医理论认为，姜性辛温，夜晚阴气逐渐旺盛，如果摄入过多温热食物或补品，会影响睡眠、影响身体合成代谢，对身体有害，而早晨食用生姜，正好生发胃气，促进消化。此处引申来指在中国建立证券交易所这样的事情也需要等到合适的时机来进行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玻璃茶几，所有人要么跪着要么趴着，有的趴在地上，有的趴在茶几上，奋斗了好几天。

到了 1989 年 12 月，当时的上海市市长朱镕基召集我们去讨论，认为股票市场是资产阶级自由主义在经济领域的体现，所以应该先搞搞调研。联办就开始搞调研。我们组织了一个规模巨大的代表团，邀请了当时跟经济、财政、金融有关的，哪怕是稍微有点关系的所有部门的那些处科级干部们，把中国所有有证券业雏形的地方都考察了一遍，从武汉、沈阳到广州，广州调研完了又到深圳。到了深圳我们发现进不去，别的人都有身份证，而我们拿的是护照。当时每次申请去深圳都要办证件，而用护照是办不了那个证件的。但我们几个人又是代表团的头，进不去可怎么办？我们当时在广州找尽了各种各样的关系来想办法。

去过广州、深圳之后，我们又到海南去调查情况。有一天给家里打电话，忽然听说朱镕基市长让我们马上回去，12 月 7 日到上海开会，讨论在上海建立交易所的事。当时已经是 12 月 6 日了，我一想，这哪去得了啊？因为我们从广州到三亚要坐 36 个小时轮船，无论怎样都赶不及了。等我们紧赶慢赶回到上海时，会议已经结束了，已经指定由中国人民银行行长、体改办主任和交通银行行长三人在上海成立证券领导小组，同时把联办的人大规模地全部搬到了上海。

财讯传媒集团董事局主席/王波明：现在可能已经没人知道证监会当初是怎么建起来的了。当时，我们希望建立一个独立的证券监管机构，人民银行应该是管银行的，我们不希望银行的钱跟资本市场的钱全混在一块，那会给银行带来很大的风险。我记得有一次我们被叫到朱镕基总理的办公室里去。朱总理为人很强势，但是对于一些问题，只要你把他说通了，或者把他辩倒了，他就会佩服你。当时，朱总理把*P/E ratio*（市盈率）想成了简单的倍数，他说这个事我们不懂，他

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

懂。结果，这一点一下子就被我们抓住了，市盈率应该是一个周期内股票的价格和每股收益的比率。我们争论了半天，后来他的秘书进来说，“总理，他们说的好像是对的，书上是这么写的。”这一下，他马上就服了，最后甚至跟我们聊：“为什么你们觉得必须建立独立的证券监管机构，人民银行管不就行了吗？”高西庆说了一句耸人听闻的话：“如果让人民银行管，证券市场迟早会出事。”结果在1992年8月10日，深圳发生了抢购新股认购证风波，上百万人上街游行。朱总理后来说，中国懂股票市场的人屈指可数，联办那几个人是真懂，后来找我们组建了证监会。

后来，我又辗转去过证监会、中国银行，担任过中银国际的老总，几年后又被硬拽回中国证监会去做副主席，在证监会待了三年半，据说是因为得罪了六方不同的利益，所以被撵出来到社保基金理事会做副理事长。很多人对证监会意见很大，我个人在某些事情上对它也有意见。但我认为证监会在中国所有的监管机构里面，相对来说规范化程度还是比较高的，其按规则办事的这种文化还是存在的。

在社保基金理事会干了几年以后，忽然有一天，楼继伟[①] 给我打电话说：“嘿，有兴趣吗？”

我说：“什么兴趣？”

“到主权财富基金来吧！”当时的中投公司还没有名字，不知道该叫什么。

我说：“那得先谈谈，我得听听是个什么路子。”

于是他在中南海里和我谈了好几个小时，我一听之后发现我们基本的理念、思路是一致的。所以中投公司刚成立时只有我们两个人，几个月之后，也就是在2007

① 楼继伟：现任国务院副秘书长，财政部部长，兼中国投资有限责任公司董事长，中央汇金投资有限责任公司董事长，掌管资金达2000亿美元的主权财富基金。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年9月29日召开了成立大会。时至今日，还是有的人认为中投公司风生水起，有的人认为一塌糊涂，到底如何还需要用未来的事实来检验。

回头来看，我做错的事情还是很多的，但是我想自己做对的事情应该稍稍多于做错的事情。我们最终应该以成败论英雄，如果以10年为单位算业绩，我希望到那时能够交出一份满意的答卷。从今天来看，还有很多我们该做而没有做的事情；我们也走了不少弯路。虽然无法保证是不是真的能做好，但我们一定会非常非常努力。



☆ 原中国证监会规划发展委员会主任／**李青原**：跟高西庆认识那么多年，而且一起共事过，我觉得最突出的一点就是他身上的那股正气。



☆ 中国证券金融公司董事长／**聂庆平**：说到高西庆的贡献：第一，他是在中国设立证券交易所、证券监督管理委员会最早的提出者；第二，他是我们中国真正从国务院层面上颁布的第一部《股票发行与交易管理条例》的主要起草者；第三，中国的企业能够到香港去上市，后来又发展成到纽约和伦敦上市，一整套法律制度是在他手上创造出来的。所以，西庆对中国资本市场作了非常重要的贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



阎 焱

从飞机设计师到VC教父

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在普通人眼中，从事风险投资行业的就是一群贪婪、冷血、唯利是图、只要结果而不择手段的人。风投行业真的如此黑暗吗？金融圈风起云涌，数亿资金顷刻而来顷刻而去，到底是怎样一群人操纵着这个神秘的行业，他们又有着哪些不为人知的故事？

他曾经想当飞行员，却阴差阳错地成为飞机设计师；想要当官却成为北大社会学研究生；从世界银行的经济学家到美国外交政策智囊团，最后一念之下投身投行，一干就是20年。

他是赛富亚洲投资基金创始合伙人，一位掌管着数十亿美元风险资金的商界奇才，投资盛大网络让他一战成名。完美时空、橡果国际、雷士照明均出自他手，保持高达90%的项目成功率，让他成为VC教父。他就是阎焱，从学习飞机制造的愣头小子到世界首屈一指的投资大师，是怎样的人生际遇成就了他？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从事投资行业是一件幸运的事情

在时下的中国，能够有一个地方让大家畅所欲言，谈一些真实的东西，是比较难能可贵的。因此，我很希望能有机会跟大家分享自己走过的一些路和一些感悟。尤其是，有两点原因更使我一直以来特别期望能有这样分享的机会。对于现在一些以讹传讹的东西，也希望大家能够通过我的故事，得到一个比较正确、客观的印象。

第一个原因，我们都知道，投资做 VC（Venture Capital，风险投资）、PE（Private Equity，私人股权投资基金）是年轻人比较喜欢并且追逐的一个行业。但是，媒体上关于这个行业的负面报道层出不穷，比如美国有一本书叫《门口的野蛮人》（*Barbarians at the Gate*）就记述了华尔街历史上最著名的公司争夺战。用“门口的野蛮人”这样的比喻来形容那些不怀好意的投资者。很多人，包括媒体，都把做风投、做 PE 的投资人描述得特别贪婪、嗜血、逐利。在中国，很多媒体把他们描述成一种负面的代表——这些人都是冷血动物，只知道赚钱，不知道其他。

所以，我想通过我的经历让大家知道，做投资其实是一件很有意义的事情。从经济学角度来讲，做 PE 和风险投资对于整个宏观经济起着提高效率的作用，对一个国家而言，它是一个把科技转化为生产力的最有效的手段，它比政府的行政命令和政策要有效得多。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实，为什么那么多年轻人喜欢这个行业呢？是有道理的。第一，你必须是一个聪明人。做投资能够动用很多资本，因此这是非常有吸引力的一个职业，但同时它不需要很多人。比如赛富基金目前管理着40亿美元，再加上80亿元人民币的资金，但是我们公司整个专业团队一共大概都不到50个人，整个运作只需要很少的人参与。

曾经有一个记者问我："你这么大年纪了，在这个行业做了20年，为什么每次见到你，都是兴致勃勃地去干活呢？"其实答案很简单：因为对我来说，从事投资这个行业最重要的一点就是：每一天都是新的一天。如果你是一个销售员，那你每天可能都得重复地卖一样产品。我自己在工厂工作过，做了一年多，就放弃了，离开了。在那儿，我基本上每天都在做同样的事情，思考同样的问题。但是，作为投资者，你每天都得学习新的东西，每天都会和不同的人打交道。

而且，到了我这个年纪，在这个位置上，就有一件特别有趣的事情：每天我见到的人、跟我打交道的人，都是一些聪明人，哪怕是一个恶棍，也是一个聪明的恶棍。我更喜欢跟聪明人打交道，哪怕他是一个很坏的人。我不愿意跟一些特别老实或者特别好但是特别无聊的人打交道。

每个人在生活中都有不同的选择。为什么现在很多年轻人都很喜欢做投资呢？我认为第二点就是，他们都希望每一天都是新的一天，希望每一天都能接触到新的事物。我们这个职业确实是有这样的好处。

全世界有60多亿人，中国有十几亿人，在这么多人中，我是非常非常幸运的。我去做了这样一件投资的事情。全世界那么多大机构的投资人，把那么多的钱交给我来管理，而且我投什么，别人完全不管，这是一种多大的信任啊！能得到这样大的、这样难得的信任是一件非常非常幸运的事情。一方面我为自己感到幸运，另一方面我同样感到这是一件责任非常重大的事情。当别人把这么多的钱交给我的时候，其实我的身上必然是要承担很多责任的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

还有第二个促使我想要跟大家分享的原因是，我希望大家能够理解，其实我们这一代人在中国是特殊的一代人。我们这一代人其实在现在中国的各个领域——无论是在政界、经济界、商界、学术界——已经基本上都进入了决策层，或者说是成为一个带头人。我的校友，和我同届的人，也是我的老乡，现在已经当上总理了！

在我离开北京大学以后，我是走下坡路的。但是现在，我们这一代人在整个中国的经济、政治、文化等各个领域中，已经成了一股中坚和决策的力量。我想，从我的身上，从我的生活轨迹中，大家可以看到，其实我们这一代人在很多事情上反映的是一个时代的浪潮、一个时代的需求。

从某种意义上来讲，我们这一代人经历的苦难可能是最多的，包括心灵的苦难。但是从另外一个角度来讲，我们也是最幸运的一代人。在我们上一辈的人中，很多人比我们聪明，但他们没能赶上我们这个时代的机会，而我们这一代人有很多机会。我们开始做的时候没有前人，这给我们提供了很多的机会。必须承认，历史在带给我们磨难的同时也给我们带来了机遇。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在欲望中不断摸索前行

大家别看我长得不帅，但是我父亲年轻的时候长得挺帅的。在我小时候有一部电影叫作《南征北战》，其中有一个指导员，跟我父亲的形象非常像。我父亲出生于一个农民家庭，1938 年参加革命，当时他只有 16 岁，后来一直待在部队里，进入了“抗大”（中国人民抗日军事政治大学）二分校学习，在那个时代他属于知识分子。而我母亲则是一个地地道道的安徽皖南的大家闺秀，出生于一个文化家庭。我父亲比我母亲大 12 岁。

不知道大家有没有看过电视剧《激情燃烧的岁月》？是吕丽萍和孙海英主演的。有一天我原来的一个同事给我一套这个电视剧的 DVD 让我看。正好我和母亲在香港，当时我俩一块儿看了三天三夜，哭了三天三夜。里面描述的情况跟我家特别像：我父亲也是南下干部，当领导；我母亲原来在部队文工团，也是父亲利用职权娶来的。这是发生在我家的真实故事。而且，其实在小时候，我并不觉得我的父母之间有什么爱情。刚刚记事的时候，我特别盼望父母离婚，他们每天都吵架——电视剧里面描写的情况也是这样。可是父亲过世的时候，母亲遭受的打击非常大。其实他们之间的吵架已经变成一种常态，变成了她生活的一部分。我想大家也会慢慢体会到生活中这种吵架，有时候其实是婚姻中的一种常态，一旦失去，生活就会变得不知所措。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我出生在这样的家庭，所以从小接受的东西是比较分裂的。春节的时候吃饭，永远都是大年三十吃南方式的年夜饭，但是在大年初一早上，父亲非要把我们拉起来包饺子，因为北方人如果过年不吃饺子，这一年就算是白过了，小时候就觉得这样特别烦。

1975 年，我插队到安徽省安庆市潜山县。那是一个很有历史、很有文化的地方。安庆是安徽省的旧省会，历史上出过很多名人。中国共产党的创始人陈独秀就是安庆人。而在我插队的潜山也有一个很著名的人物——鸳鸯蝴蝶派的代表作家张恨水[①]。

我在美国普林斯顿大学读书的时候，有一个特别有名的教授叫余英时[②]。有一天上他的课，我问："余先生，您是安徽人？"他说："是的。""您是安庆人？"他说："是的。""您是潜山人？"他当时大为吃惊："你怎么知道？""我插队就在那个地方。"他的老家在安徽潜山县，50 年乡音未改。我说自己曾在那个地方插队，老先生特别激动，没想到会有一个学生来自于他的家乡。余先生对中国史的研究以及治学的严谨，对我们这一代人有着非常深远的影响，有机会大家可以读一读他的文章。

我插队两年多，1977 年考上南航[③]。我年轻时的梦想是当飞行员，所以当年拍了好多飞行员的照片。我从 10 岁开始订阅《航空知识》杂志，每一期都有，堆得特别高。我在农村长大，其实并不清楚大学到底是怎么回事，听说自己考上南京航空学

---

① 张恨水，原名张心远，著名章回小说家，被尊称为现代文学史上的"章回小说大家"和"通俗文学大师"第一人。

② 余英时，1930年生于天津，祖籍安徽潜山，曾师从钱穆、杨联升，当代华人中世界著名历史学者、汉学家，曾任密西根大学、哈佛大学、耶鲁大学教授，香港新亚书院院长兼中文大学副校长，普林斯顿大学讲座教授，现居美国。2006年11月，余英时获得美国国会图书馆颁发的有"人文诺贝尔奖"之称的克鲁格人文与社会科学终身成就奖。

③ 南京航空航天大学，1952年建校，原名"南京航空高等专科学校"，1956年更名为"南京航空学院"，1992年更名为"南京航空航天大学"，是新中国自己创办的第一批航空高等院校之一，全国航空航天类大学排名第二。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

院以后特别激动："哎呀，我可以当飞行员了！"记得当时考上以后我特别骄傲地告诉我们公社那帮哥们说，"将来我开一架飞机到这儿来，把你们都接走"。结果去学校报到之后我才知道，这里是学造飞机，不是学开飞机，于是非常伤心。所以我在大学里面那几年，每天看伤痕文学小说，不去读书，不去上课，觉得来这里完全错了。

1982年，我大学毕业，先是被分配到甘肃酒泉导弹发射基地，待了一个月就回来重新分配，分到老家合肥，做了两年主管工程师。但是我当时有一个感触特别深，那就是在中国做工程师特别没有地位，无论你做得多好。当时，我是中国歼-8[①]二改的主管工程师，那是当时中国最先进的战斗机。但即使我做了主管工程师，无论谁，只要是我的领导，他说什么我都得照办。当时，我的一个想法是一定要当官，一定要改变中国，改变这种现状。

那时候的人都有一种特别强烈的欲望，要去改变这个社会，都想修身治国平天下，都想去从政，都想去做点什么。正好北大招社会学系研究生，其实我对社会学系完全不懂，但听人说社会学出来是当官的。别人大概是开玩笑的一句话，我却当真了。我说那好，考上北大以后出来当官，我就一定要去考。

那一年北大只招四个人，但是全国报考的人非常多，因为我有理工科底子，会考试，考了总分第一。进了北大给费老[②]当研究生，费老当时是人大常委会副委员长，又是知名学者，平时我们见面的机会并不多。当然在北大非常快乐，以前在南航读理工科时每天都有很多作业，到了北大改学文科不用做作业，看报纸都是做作业，尤其是社会学，看点文章都是做作业，所以觉得社会学特别好。

---

① 歼击-8型战斗机，是中华人民共和国基于米格-21战斗机的基础上独立进行重大改进研发而成的高空高速歼击机，主要承担制空与拦截任务。

② 费孝通，著名社会学家、人类学家、民族学家、社会活动家，中国社会学和人类学的奠基人之一，第七、八届全国人民代表大会常务委员会副委员长，中国人民政治协商会议第六届全国委员会副主席。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我到了北大还有一个感受，在南航四年白读了！女生特别少是航空院校的一个特点，比如我们班 48 个同学只有 5 个女生，都不算漂亮。到了北大用现在话来说满眼都是女神，生活非常有意思。但是那时候在北大，我比较热心的是改革，所以很早就参与了中国体制改革，张维迎教授、周其仁先生是头儿，我们是小喽啰。但是我离开得比较早，1986 年就去美国了，也比较幸运，普林斯顿大学当时给了我四年奖学金。我第一份工作在世界银行，也算是运气好。

那时候，想进世行是很不容易的。世行待遇好，又能拿到美国身份，但是我在世行工作不到两年就辞职了。直到现在我仍然认为那是世界上最枯燥的一份工作，甚至连世行本身都没有必要存在。那里的工作人员都衣冠楚楚，但净做一些没事找事的工作。当然，从工作的角度来讲是蛮轻松的，而且待遇非常好：出差可以坐头等舱，而且还可以带一个秘书坐头等舱，如果子女读私立学校，学费由世界银行付；全家的医疗保险、买房子的贷款利息世行都会资助。唯有一点不好：如果一个年轻人想在那儿做点事的话，基本没戏。

所以，我待了两年多就离开了，离开以后去哪儿呢？我是中国人中第一个进入美国智囊团的，做美国对华外交政策研究，所以我在美国智囊团哈德逊研究所（Hudson Institute）干了三年，出了一本书，研究美国对东亚的战略军事，叫作《胜利后的尝试》（*Try After Trying*）。从一个世界银行经济学家到美国做外交政策研究，做了三年以后，突然有一天我觉得好像做学问也就这么回事了，在美国写博士论文，其实是没有人看的，如果你出了一本书能有几十个人看就觉得很好了。给我触动很大的是，有一次华人的聚会，突然有一个人说看过我的书，写得很好。我当时特激动，赶紧问："你看了觉得怎么样？"事实上他只看了前言，而前言还是别人写的，我很郁闷。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

世界上最好的事就是花别人的钱

有一天，我躺在床上，思考世界上做什么事最好，后来想世界上最好的事儿就是花钱。每个人都喜欢花钱，当然花钱别花自己的钱，花自己的钱心疼，最好花别人的钱，而且要花大钱。这是什么工作呢？投资！PE、VC都是专门花钱的工作，而且是花别人的钱，用花钱来赚钱。想想看，全世界还有什么工作比花钱的工作更好的呢？

我在世行的老板也是普林斯顿毕业的，我离开的时候他非常愤怒，他说从来没有人从这个项目里辞职。我告诉他："你今天就会见到第一个。"我们的关系其实很好，但是他对我的辞职非常不理解。不过，美国人有一个好处是不记仇，而且尊重个人选择，只要你是按自己的意愿做的选择，他们就算不理解，也不会阻拦，相反还会更加尊重你对你专业的敬业。三年以后他出来做AIG集团亚洲基础设施投资基金（AIG Asia Infrastructure Fund），那是当时亚洲最大的基金，规模27亿美元。这个基金一成立他就邀请我去他那儿，于是我在1994年加入了AIG基金。从那时候算起，这已经是我从事投资的第20个年头了，应该说在中国我是最早进入投资行业的一批人。

1999年，美国开始出现经济波动，互联网泡沫破裂，AIG基金在经过1997年亚洲金融危机以后也出现了问题。当时我是AIG基金最年轻的合伙人，总部决定把

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我派到亚洲来做整个亚洲的头，于是 1999 年我从华盛顿搬到了香港。2001 年，日本的软银和美国的思科筹集了一个当时全球最大的做互联网的基金，规模达到 10 亿美元，在全球范围内招聘 CEO。他们提出的条件是要招一个亚洲人，而且是管理过 10 亿美元以上基金的亚洲人。按照这个条件去找的话，其实符合的人很少。因为在中国人中间，甚至在亚洲人中间，做过 10 亿美元以上基金的人确实不多。所以，他们最后找到了我，让我来做它的 CEO。

2004 年年底，当时日本软银遭遇了一个现金流很困难的时期，当时孙正义[①] 借了 290 多亿美元收购日本电讯。当然，今天日本电讯已经成为他的印钞机了。老孙曾经在互联网高峰期的三个月时间里个人资产超过比尔·盖茨成为全球首富，但是 1999 年互联网泡沫破灭以后，老孙赔了几百亿美元。这哥们是我见过的百亿级富豪当中最屌丝的一个人，赔几十亿美元，他眼睛都不眨一下。他赚的钱多，赔的钱也多，其实赔的钱比赚的钱多，但他不在乎。

趁这个机会，我就跟老孙去谈。2004 年年底，我们买下了软银的股份，这样我们就独立了。但是因为我们跟老孙很好，他们要求我们保留软银这个名字，我不同意，最后达成协议用了“赛富”，英文缩写为 SAIF。中文找不到更好的名字，赛富就这么流传了开来。到现在还有很多人依然叫我们软银赛富，其实跟软银已经没有任何关系了，软银只是因为老孙在里面投了 5000 万美元，相对 40 亿美元而言，5000 万美元其实很少。

当我们从软银独立出来的时候，软银总部派了四个人在我们的香港办公室待了一个星期，把我所有的账目，包括每一张报销的单据都查了一个遍，最后向我们提了唯一一点我们做得不好的地方，建议我们今后要买专业的会计软件。当时，我们

① 孙正义，毕业于美国伯克利大学分校，日本软件银行集团董事长兼总裁。其创立的软件银行公司自1994年上市以来，拥有日本300家企业，遍及美国、欧洲重要的合资或独资企业，辖下关系事业、创投资金和策略联盟等一切资产，总共400亿美元，跻身日本前十大会社。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所有的会计账目是用Excel表格做的。说实话那时候香港办公室6个人，北京办公室4个人，完全不需要花好几万美元买专业软件，但是今天我们都是用这样的软件。这么多年来，全球最大的投资机构有40个都是我们的投资方，它们不断地把钱交给我们。我们能够越做越大，至少说明别人对我们是放心的。美国对基金的管理非常严格。只要超过25美元的消费就必须有一个相应的发票，写上跟谁吃饭，干什么用的，非常严格。

2004年年底，我们去国际资本融资，这是历史上中国团队第一次在国际资本市场上融资。说实话，当时我心里并没有底，就给自己设了一个底线，如果有1亿美元的话，我们也独立了，也拉出来自己干了。当时说的目标是3亿美元，我们自己的底线是1亿美元。当时正好赶上我们投的盛大开始上市，2005年1月份退出，投了4000万，拿回来6.8亿美元，整个回报20个月时间。一个项目就把全部基金拿了回来，回报非常好。

融资6.4亿美元，大概三个月全部融完，这在国际资本市场，是中国人第一次独立去融资。当时很多美国机构投资人对中国非常不了解。举个例子，美国有一个非常大的基金，是将全美国所有教育工作者的养老金放在一起，有几千亿美元。我们跟这个基金讲想做融资，我做了20分钟讲演，看上去反应很好，就问对方有没有问题。结果从对方的反馈看，都没什么问题。我想这次做得很好、很轻松。但当我们准备离开的时候，这个基金的负责人，是一位女士，她问我一个问题："如果你在中国投资，中国的PIA，也就是人民解放军，来把你的股权没收了怎么办？"这个问题当时完全出乎我的预料，我们准备了很多问题的回答，唯独这个问题没有准备，因为确实有点太出乎意料了。我一时难以作答，想了想，反问她，"如果在美国，你投资到一个美国公司里面，五角大楼把你的股权没收了，你怎么办？你就给他呗，他有坦克，有机枪，你不给他还能怎么着？但是，我在中国投资这么多年，这种事

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

情从来没有发生过，而且历史上也从来没有听说别人发生过。”这说明什么？在当时，美国的机构投资人，其实对中国的情况了解得非常非常少。

说实话，我做梦都没想到有一天会管理这么多的钱。我觉得自己这一生非常幸运。很多文艺作品都描写过我们这一群人，比如姜文主演的电视剧《北京人在纽约》，描述的都是在美国的中国人如何在边缘社会中挣扎。但是我从进入美国那一刻开始，就是在美国的主流学校学习，工作上也算一帆风顺。

历史上，中国人在美国，大部分做什么呢？有开餐馆的，开洗衣店的，大部分生活在社会边缘。中国人真正进入美国主流社会，是从我们这一批人开始的，进主流学校、进华尔街、进大学担任教授……都是进入了美国的主流社会。现在你看看美国优秀的大学里面、华尔街上、包括IT行业中间，中国人的面孔已经到处都是。

我想讲一个挺有意思的小故事。1990年，我有幸作为美国大学生代表团副团长参加全世界第一次在波兰华沙举行的为期7天的全球大学生会议，有机会去了布拉格。1968年，布拉格曾发生过著名的东欧知识分子运动——“布拉格之春”，米兰·昆德拉的小说《生命中不可承受之轻》就描述了这段历史，后来被改编成了电影《布拉格之恋》，非常值得一看。当时东欧国家国内形势巨变，在布拉格国家歌剧院对面，有一家斯洛维尼亚酒吧，是捷克和斯洛伐克知识分子聚会的地方。他们中有作家，有诗人，包括著名的“布拉格之春”知识分子领袖、诗人哈维尔。那时候捷克的共产主义政权刚刚垮台，新的政权还没有建立，国家百废待兴，一切都在混乱之中。

那一天，我在这家酒吧和哈维尔一起喝咖啡，聊了整整一个下午，谈到“布拉格之春”知识分子运动。不久之后，哈维尔就任捷克总统。在世界现代史上，哈维尔是一个很好的总统。

2011年，我故地重游，在20年后回到了这家酒吧，特别巧，弹钢琴的位置上坐着一位白发老人，20年前也有一位白发老人坐在同一个位置上，跟眼前的这位长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

得特别像。当时我惊呆了，这个人怎么还在？但是显然不是同一个人。20年以前的白发老人弹了一首歌，是美国一个特别有名的歌手弗兰克斯写的，叫 *My Well*，在早年特别流行，描述的是美国西部牛仔孤身奋斗、失败了很多次的人生经历。我们在美国的时候都很喜欢这首歌，结果没想到能在1990年的捷克，在斯洛维尼亚酒吧听到这首歌。20年以后再去，惊讶地发现钢琴还在，而且弹钢琴的人和当年的白发老人容貌相似。后来，给他钱，让他再给我弹了一首 *My Well*。后来我花了50欧元买了一张CD带回来。

故地重游，当年的捷克斯洛伐克已经分成捷克和斯洛伐克两个国家，两个国家已经发生了天翻地覆的变化。20年以前去捷克，当时一个代表团10个人吃了一顿晚餐，一结账8美元，住的酒店4美元，而20年后住一晚酒店是380欧元。过去在计划经济制度下，非常穷，20年以后，在市场经济下，这个国家非常繁荣。如果你没有去过的话，我建议一定要去，非常罗曼蒂克，一定要带家人、带太太一块去，一定会非常享受的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

做一个真正受人尊重的投资者

我跟大家分享了我成长的经历，想要借此说明，投资是一件非常有意思的事情，做投资的人不是机器，而是一个有血有肉的人。而且我个人认为，这个行业需要的人非常少，而且必须是真正的聪明人。像过去那种扫街式的投资方法是不大可行的，是不可能持久的。扫街式的投资在中国的某一个阶段、某一段时期内是有可能的，但是从长期来看，这个行业是一个聪明人的行业，你必须是真懂。

比如说，我们每天要接触很多东西，可能上午谈了一个互联网的项目，下午就要去谈生物化学的东西，晚上再去看一个新材料的东西。一个人你不可能什么都懂，但是一定要具备一种快速学习的能力。给你两天时间，你要能把这个行业主要的东西全部掌握了；即使不能，也要知道在哪里能找到这个行业最关键的专家，你可以从中找到最重要的信息。这种快速学习的能力是非常重要的。

做投资，经常听到别人告诉你，投了这个东西就会赚多少多少钱，这是每个投资人都会碰到的。但是作为一个职业投资人，需要看到在相当长的时间里面，比如10年、15年、20年，在这么长的时间里面，能不能做到“连续地投资，稳定地回报”。

在2001—2011年这10年中间，我们公司的整体年平均回报超过70%。大家都知道巴菲特，同样在2001—2011年这10年中间，他的年平均回报只有7.6%，我们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

是他的将近十倍。当然，实际上不能这么说，也不能这么比，因为我们做的是一级市场，而他做的是二级市场，他管的钱比我多得多，所以不能这样直接去比较。但是，至少说明一点，如果你非常努力，而且专注地去做一件事情，在一个领域中能持下来，就能够获得很大的成功。能够长时间地获得这么多的回报，那是相当相当不容易的。

经常有人说，阎总你一定要投我，我现在找到了一个方法，能够每年产生800%的回报。像这样的人很多，我经常见到，但我肯定不会投，甚至连回信也不会，因为这种人实在是太多了。这个行业是一个非常有意思的行业，但同时是一个充满风险的行业。

一个企业的成功与它的领导者的品性有极大关系。举个例子，如果一个人在办公室里花很多精力挂上自己跟某个领导人的照片，炫耀跟某个领导人的关系，基本上他的取向就是错误的。无论是在过去的中国还是在今天的中国，绝对不可能因为你跟某个领导人的关系而把企业做大。我们做风险投资，是要把一个饼做大，而不是说这一刀下去切多一点少一点的问题。如果饼只有这么小，多一点少一点是没有区别的，关键是要把饼做大。你可以在商业模式上犯错误，在财务管理上犯错误，那你还有机会再重来。但如果是品性上有问题，是不可能再重来的。这个世界上永远有赚钱的机会，永远有投资的机会，但如果碰到品性有问题的人，我宁愿不去花这个时间。

中国有句古话讲“文如其人”，做投资从根本上来讲跟你怎么做人是非常有关系的。一个好的项目通常有很多家基金感兴趣，创业者是选择你还是选择他？为什么？价格是一个因素，但是在价格差不多的条件下，创业者最注重的并不是价格。他最注重的是，希望能够找到那些能让自己产生发自内心的尊重的投资人来成为他的伙伴。

那么，你怎么能够让他对你有发自内心的尊重呢？我觉得有两点特别重要。第

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一，你一定要说出他的专业语言，一定要说出他想说而说不出来的话。第二点，你一定要是一个能够让他尊重的人，包括你的学识和你的做人。中国人在很多时候喜欢搞一些大家吃吃喝喝的事，陪吃、陪喝、陪洗脚，但是我不觉得真正的创业者会对那些所谓“陪吃、陪喝、培养感情”的人发自内心地尊重。一个真正好的投资人，一定是生活经历越丰富、知识越多越好。



☆ 中国金融博物馆理事长 / **王巍：**我是和阎焱同时代的人，他是我们当中非常幸运的一个。毫无疑问，他确实是个勤奋聪明的人，但是勤奋的人非常多，聪明的人也非常多，却没有几个能像他这样抓住所有的时间节点。寻找乐趣、自我选择、不断变换构成了阎焱的基本性格。



☆ 中国人民大学艺术学院前执行院长 / **徐唯辛：**像阎焱先生这样的金融家是必定要成功的，从理工科到人文社科类的社会学再到金融，这种跨学科的力量造就了一个人的基本潜质。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陈浩武

刀尖上的资本博弈

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1986年11月14日，邓小平会见美国纽约证券交易所代表团，并将一张上海飞乐音响股份有限公司的股票当作礼物，送给了纽约证券交易所的董事长约翰·范尔霖。这一历史性的时刻开启了中国股票市场的大门，国际社会更是因此发出了中国与股市握手的惊呼。

1990年12月19日，上海证券交易所正式营业。1991年7月3日，深证证券交易所正式营业。1992年8月10日，深圳股票认购供不应求，数千名没有买到股票认购表的股民涌上街头，酿成“8·10事件”。

1995年2月23日，“3·27国债”交割日，“3·27国债”价格一路飙升，做空主力万国证券为降低损失，在收盘前8分钟内抛出1400亿元的巨额空单，震惊全国证券市场。

2008年10月28日，沪指创出1664点的历史大底，中国A股从一年前6124点的欢呼中跌入谷底，中国的资本市场在跌撞中一路前行。

尉文渊、管金生、张国庆、陈浩武、王培君，也许你并不曾听说这些人的名字，但他们都在中国的资本江湖中留下了自己的传说。十年砥砺，生死茫茫，曾经的传奇已经尽落尘殇；十年破冰，岁月峥嵘，是谁在抽动资本的陀螺；十年江湖，血雨腥风，这里是离权力、金钱最近的地方。这是在刀尖上行走的资本江湖！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

12年中从不谈资本市场

我在2000年离开资本市场，到现在已经有12年时间了。在这12年当中，我从来不谈资本市场，我在很多场合演讲，都是在讲教育、讲公益、讲税收、讲管理，但是我从来不讲资本市场。

这个市场上曾经有句话叫"远离毒品，远离股市"。毒品跟我没有关系，股市也跟我没有关系。之所以不愿意讲，我是有道理的。首先，我离开这个市场有很多年时间了，我已经不是这个市场当中的人。我离他们很远，离信息很远，离证监会很远，离这些政策、当局都非常远，所以我没有资格来评价他们。但更为重要的是，我认为这个市场已经不是当年我们这一代人投身这个市场时所想象的、所期待的、所要去将其建成的那一个中国资本市场。它已经远远不是了，这个市场已经大大地发生了异化。

在北京曾经开过一个研讨会，主要是纪念我们的老师——董辅礽[①]先生诞辰85周年。会上，我被临时拉上去讲一段话，是关于未来资本市场的，我当时只说了一

① 董辅礽(1927—2004年)，中国著名经济学家，有"一代经济学大师"之称。20世纪90年代后期，董辅礽研究的重心开始从所有制改革和促进民营经济发展的理论研究转向对资本市场的研究。他对中国资本市场的理论研究和政策研究是他所有制改革理论研究的逻辑延伸，其中有"发展论"和"婴儿论"两个著名观点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

句话，我说："中国的资本市场如果还有一个受益者的话，这个受益者就是中国证监会。"除了中国证监会，这个市场没有受益者，所有人都伤痕累累，当然受伤最多的是我们的股民。

在这5年的时间里，股市的最低点是1959点，比2000年12月底的2073点还低了114点，这是上证指数。这是个什么概念？在这10多年中，中国每年的经济增长都保持在8%到10%的速度。10多年前，我们的GDP是8.9万亿；10多年后，我们的GDP是50万亿。国民收入从不到10万亿增长到50万亿，而我们的财政收入从1.3万亿增加到12万亿，我们的货币供应M2值从13.2万亿增加到97万亿。

我说的这三个概念，GDP的增长大概是4.6倍，货币供应的增长是6.2倍，财政收益的增长是8倍。但是，股市是什么情况呢？不仅没有增加，反而还下降了114点。你说这是一个什么样的市场呢？这个市场还值得我们来讨论吗？可以说，中国所有的老百姓都不是这个市场的获益者，而是受害者。有一个朋友，他跑到北京来找我，说陈老师你给我讲一下，那个银行股都已经跌破资产净值了，但是银行这些年的收入怎么这么好？每年，银行都说，我们赚钱都赚得不好意思了。但是它的股价却跌破了市场价，这是什么原因呢？

我说，你读过庄子的《齐物论》没有？里面有两句话，"形如槁木，心如死灰"。也就是说，你的身体坐到这个地方，就如枯的木头一样，你的心已经死得就像土灰一样了。所有的中国人，对这个股市都已经麻木了，它太没有希望了，它太害我们了，它盘剥了我们的钱。我还在一篇文章里提到，2012年，平均每个股民在股市里面贴进了7.9万元钱。每个股民贴进将近8万元进去，你看这是多么富有牺牲精神的中国人，多么伟大的股民，完全是共产主义者，他们是当代的活雷锋。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们曾经活跃在意气风发的年代

我是1952年出生的，今年61岁，岁月沧桑。

在我们小时候，看到一个50岁的人，都觉得这个人好老哇。结果一晃，我们60岁了，应该退出历史舞台了，是老家伙了。“长江后浪推前浪，前浪死在沙滩上。”我们都是属于死在沙滩上那一帮人，但是当年我们不是。

我第一次见王巍是在27年前，那时候他在中国银行研究所，而我是中国人民银行金融研究所的。我们年轻的时候，也是属于那种意气风发的人物。我在去证券公司之前是做什么的呢？我当时在人民银行有三个职务：第一，金融研究所所长，我很年轻就是正处级干部了；第二，人民银行体改所主任，管人民银行的体制改革，是刘鸿儒这一条线上的；第三，人民银行新闻发言人。

那个时候，除了这三个职务，我还有两个社会职务：第一个是全国中青联研究会副会长，而会长就是后来鼎鼎有名的吴晓灵，中国人民银行行长，后来是全国人大财经委的副主任委员；我的第二个社会职务是湖北省中青联研究会的秘书长，而且是一个真正在里面推动湖北青联活动的核心人物。20世纪80年代的时候，年轻人是非常活跃的。

当时也讲干部年轻化，可以举一个发生在我身边的例子。我是1975年进入湖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

北人民银行工作的，我跟随的这个行长一夜之间就成了中共湖北省委第一书记，这就是在我身边发生的事情。我跟了他 7 年，做他的秘书，帮他写稿子，帮他找文件。到后来他对我信任得无以复加，认为我是他非常得力的一个助手，到北京开会从来不带别人，就是我们两个人。

1983 年，我和他一起到北京开会，会议开到第三天，我接到省委办公厅的一个电话。对方说，“我交给你一件非常重要的事情，必须在今天落实”。我说“什么事情？”他说，“为行长买一张今天晚上 37 次从北京回武昌的火车票。你一定要买到，这件事非常非常重要”。

我马上去买票，买到票后就把行长送到火车站去。上火车的时候，行长跟我说，“我身上一分钱没有，你给我几十块钱吧”。那个时候，10 块钱是很大一笔钱，相当于现在 1000 块钱。

结果，我把他送回去了，然后回到京西宾馆——我们在那儿开会，省委办公厅电话又来了，他说“请问您买到了票没有？”我说“买到了”。他说“行长上车了没有？”我说“上车了”。他说“太好了，太好了，太好了”。对方连说了三个“太好了”，我很奇怪，但我们还是继续留在北京开会，三天以后，行长又从武汉到了北京。他来干什么呢？胡耀邦同志和习仲勋同志找他谈话。谈完话以后，他又到会场来看我们，当时我们的会还没有散。这个时候，他坐着一辆军用吉普车，后面跟着一个长得非常帅的北京警卫局的小伙子，配着手枪，穿着军装。

三天之前到北京来开会时，他是湖北省人民银行行长，而在三天之后的这个时刻，他已经是中共湖北省委第一书记。他把我从会议室里叫出来，他说：“小陈，我告诉你，你那天把我送上火车以后，我回到了武昌，省委就把我接到了会议室。当时已经 8 点钟了，就开始由前任省委书记宣布中共中央文件，他说我听，听到任命我为中共湖北省委书记的时候，我的脑袋‘啪’的一下炸了。”他连想都没有想到。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

就是这样一个年代。他并不是什么官二代，他的父母都是非常普通的东北老农民。他身上连10块钱都没有，还找我借。在那个年代，唯才是用。只是要一个懂金融工作、懂经济工作的干部，来领导湖北省委。他当过省人民银行行长，工作非常敬业，很喜欢研究问题，就凭这一点，他一夜之间成了中共湖北书记。

后来，他成为湖北省任职时间最长的一个省委书记，在任12年。此人今天还健在，但是已经糖尿病缠身。邓小平南行时曾经在武昌火车站见过他，见面就跟他说，“老关啊，你不能姓关啊，你要姓开啊”。邓小平南行就是去改革开放的，所以他一报上姓名说姓关，邓小平马上跟他开了一个玩笑。

那个年代，是一个朝气蓬勃的年代，是一个意气风发的年代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们的证券公司在艰苦的岁月中成长

那么，我们为什么要去做证券呢？我当时已经被列为人民银行后备的干部，第三梯队，而当我到证券公司担任总经济师的时候，人民银行总行下文件调我到北京去。

金融研究所的赵所长听说我到证券公司去了以后，长叹一声，说你们湖北分行真是糟蹋人才啊！在那个年代，你不当官，不当处长，不当行长，你跑去做证券公司，是一件不可思议的事。但是，当年中国青年改革的这一派人物在莫干山开会，得出的一个重要结论就是：中国的金融改革必须以金融市场为突破口。这是当年莫干山会议的一个很重要的收获，大家都已经认识到必须要以金融市场为突破口，去打开整个中国金融这潭死水的局面。要发展金融行业，必须借鉴西方，必须要开放金融市场。而开放金融市场，就必须要开放股票市场、证券市场、期货市场、基金市场，就必须要建立证券交易所。

1986 年，北京开了个资本市场国际研讨会。邓小平接见了这一次参会的代表。在这个会上，有一个很重要的符号性的事件，就是邓小平把当时上海发行的飞乐股份的股票作为礼物送给了美国纽约交易所的总裁。

我在 1990 年去组建了当时的湖北证券公司。当时人民银行总行向每个省银行拨 2000 万元人民币，其中 1000 万元用于建货币市场，也就是建资金拆借市场，另

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1000 万元用于建证券市场。我们这些人还是读了一点书的，拿到这 1000 万元以后，我马上找到人民银行总行经管司，跟司长汇报，说“我能不能把这个公司做成股份制的？”他说，“很好啊，小陈，你这个想法很好啊，我们非常支持，你就把它做成股份制的”。在这个基础上，我就把人民银行的这 1000 万元作为母本，然后把工商银行、中国银行、农业银行、建设银行全部都拉进来。我们是比较早的一家用股份制的方式来做的证券公司。

今天我们要是想买股票，在电脑上点一下就行了。但在当时买股票是什么样的呢？就是由我们在武汉的营业部，牵一条线，到上海交易所的机房里去，机房再把这条线连上撮合系统。我们如果要买一笔股票，先要填一张单子，我们这里用电话把它报到上交所，再由上交所员工把这个信息输到上交所的撮合机器里去，然后再等待它的撮合和成交。但是你要知道，武汉和上海相距 1000 多公里。今天安徽施工，明天江苏暴雨，后天湖北出现泥石流……你的这条线就断掉了，你的这个信号就报不出去。报不出去，交易所的营业厅里就一片混乱，打架的、骂人的、砸柜台的、敲玻璃的……每天层出不穷。

当年的这些人做这个市场，并不是为了捞钱，或者捞好处。我们当时穷到什么地步呢？我当了证券公司的总经理以后，被派到香港去学习。我到了香港，因为公司刚刚开业，有很多事情需要电话联系。但是那时候，我们根本打不起国际长途。香港有一种电话卡，面值 100 港币，我就常买一张电话卡，在街上电话亭里把电话打到我的办公室主任那里。我就说，“我现在在香港，有什么事情需要汇报，你赶快整理一下，15 分钟后我再打电话过来，你要又快又准确地把事情汇报清楚，好节约电话费”。他说，“明白了”。我就在电话厅亭边站着等 15 分钟。

这个时候，办公室主任就赶快问每一个部门：“你们有什么事情需要向陈总汇报的，有什么事情需要请示，需要确定的？赶快写到纸上。”然后，当我的电话再次打

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

过去的时候，他就汇报。我就看着屏幕上电话卡里的钱直往下掉，90、85、70、65、50……我说："你快说，你快说！没有钱了！"当年就是这么一个创业环境，连打电话的钱都没有，那么艰苦。

我有一个朋友在香港，他听说我到了香港，特别希望晚上见个面，请我吃个饭，让我去看看他。我说，"你住哪儿啊？"他说，"我住在五上环"。我说，"上环在哪儿，你告诉我"。他说，"你打个的士过来，很快的"。我说，"你胡说，我哪儿有钱打的士？我只能坐两块五的双层巴士，到处去找"。他很惊讶，我是个证券公司的老总，怎么连的士钱都没有呢？

那时候我们的工资也就是几百块钱，但是没日没夜地工作。10年以后，湖北证券公司成为全国第六大证券公司。你要知道，上面有很多国字头的，像南方证券、华夏证券，都是人民银行、财政部出面组建的大公司。它们从一开始就是航空母舰，横空出世，把我们压死了。但是，我们成了全国十大证券公司，排在第6位，就是靠这样一点一滴把它做起来的。

陈浩武：像邵淳他们公司，就是国字头的。一开始，给我们1000万，但是给他们10个亿。这些人真是"坏人"呐！

中国华夏证券前董事长/邵淳：钱多的都是"坏人"。

我们公司买的第一幢楼房在上海外滩。那是公司成立六七年的时候。花了多少钱呢？那个时候不贵，2500万元。

我从武汉出发，去上海和上海市国资委签约。当时，我带的财务人员每个人买了两个5分钱的烧饼，一边往机场去，一边啃烧饼，还自嘲说："我们这不像是去买房子的人啊？一点都不像买房子的人，买房子的人能吃5分钱一个的烧饼吗？"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们都是这样过来的，从来没有人说，要去追求一个奢华的环境，也没有人说要去追求很高的待遇。在我们做到第七、第八年的时候，成了湖北第三大企业，我们的利润超过了武钢。第一是烟草，第二是二汽，第三就是湖北证券。武钢有10万工人，却没有我们的利润高。可就是在这种情况下，我们依然还在一个仓库里面办公。当时，我们把这个仓库弄得整整齐齐、干干净净。我要求地毯每天都洗，要让每个进来的人都觉得这个地方非常干净。重要的人物来公司参观、调研，都到食堂吃饭，我们在食堂接待他们，从来没有去过豪华酒店。

我到今天的证券公司去，真的有点不大敢进去。其奢华，其现代，让我望而却步。我们现在都老了，都不适应这些环境了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

缅怀那些为市场作出贡献的人们

我们的资本市场就在这样艰苦的环境下起步的。但是，我们当年投身于其中，都有着无限的激情。我向大家介绍一位当年在这个市场里非常有名的人物，叫管金生，可能很多人都知道他。管金生是留法硕士，是专门研究法国文学史的，非常有才华。回国以后，他就走进了万国证券公司，当年上海还没有浦东机场，只有虹桥机场。当时，你走进虹桥机场，看到最大的一幅广告，就是管金生的广告："万国证券，证券王国"。有人就说了，管金生这个人真是太狂了，你怎么能叫王国呢？

实际上，我理解管金生的意思，他并不是说自己要在里面称王。不过，管金生他真的做得很好，当时的万国证券公司，在一级市场占全国 60% 的市场，二级市场占全国 40% 的市场，的确很牛。我们看到的还不仅仅是管金生的这种牛，管金生有一个副手，叫王培君，是一个非常有激情、有抱负的女人。当时她在上海的报纸上写了一篇文章，叫《王国精神战》，就是讲这些万国证券的人。讲述她投身于这个领域以后是怎么富有那种自我牺牲的精神，怎么富有那种探索的精神，怎么样有那种坚忍不拔的精神，不怕困难，开拓进取，写得非常感人。我让办公室把这篇文章打印出来，发给公司员工人手一份来学习这种万国精神。

我是上海交易所两届的常务理事。大家知道，上海交易所的这些常务理事基

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

本上都是上海人，都说上海话。而每次开会我都不知道他们在说什么。我就向华建敏——华建敏现在是全国人大的副委员长，当时是上海市的市长——提了一个建议：上海交易所，不是上海人的交易所，是咱们全中国的交易所，我建议上海交易所开理事会的时候，要说普通话，不要说上海话。后来，华建敏说，你说得非常对，以后开会的时候，只能说普通话，不能说上海话。

大家知道，有一个“3·27国债”事件，这是一个很大的事件。

有两个人在这个事件中轰然倒下。一个就是我刚才说的万国证券的董事长——管金生，因为他在交易的过程中在收盘前8分钟突然抛出700万“3·27国债”，把价格从115块打到147块，结果后来宣布作废，因为这是违规的。最终，追究管金生的责任，他被判了17年，在上海交易所的常务理事职位也被拿掉。另外，还有一个人要为此承担责任，就是尉文渊，当时的上交所总经理。当时提出罢免尉文渊上海交易所总经理的职务，一说“罢免”，我们这些人心里就很不舒服，我们提出一个建议：考虑到尉文渊为证券市场作出的贡献，不要说“罢免”，也不要说“撤销”，能不能说得稍微缓和一点，“上海交易所常务理事会接受尉文渊同志辞去交易所总经理的一职”？为什么我们要帮尉文渊说话呢？因为我们这些难兄难弟都觉得尉文渊太不容易了。尉文渊是第一任上交所的总经理，对证券市场是做了很大贡献的。

可是上海市政府一定要处分他，中国证监会也一定要处分他。规则是这样的，必须要由常务理事投票通过，因为当时上海交易所是一个会员机构，我们这些常务理事是会员的代表。最高团体机构就是会员大会，所以我们是最高团体机构。

最后，按照我们这几个常务理事坚持的，形成的文件是：“同意尉文渊先生辞去上海交易所总经理职务”，这对于我们来说是一点小小的胜利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

建立一个法制的社会

我说证监会是最大的受益者，但我和证监会一没仇，二没冤，我是觉得现在这种体制有问题。证券公司做任何事都要跟它汇报，你不跟它打报告就不允许你做。这怎么行呢？证券公司完全没有自权。郭树清上任之后曾经找了一些证券公司负责人座谈，结果这些证券公司老总都没有话说。郭树清就感到很着急，说："这是怎么回事啊？你们都说一下，究竟有什么意见？" 其中有一个证券公司说："郭主席啊，我们就像那个绳子捆上来的螃蟹一样，你突然把这个绳子剪断了，我们都不知道这个脚怎么爬。"

在中国的资本市场建立之前，中国的金融行业是没有直接融资的，百分之百都是间接融资。但是在我们的认识当中，对于为什么要发展股票市场，我们当年到处讲的是，股票市场有一个重大的好处，就是股民通过持股，可以形成对经营层的契约监督。这就是一种民主在经济上的意义。

财产所有者，他有了股票，就像在政治上有了选票一样。只要成为股民，持有一张股票，凭这个股票就可以投票。怎么投票？通过对管理层、经营层的监督来实现投票。我们称之为"契约监督"。这是我们当时最大的理想，想让中国的企业有一个良好的结构，让中国的企业在股民这种良好的契约监督基础上，进行良好的经营。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

但是，我今天其实要讲的，是在体现一个观念，就是说任何一个国家，市场经济的改革，都不可能单兵独进。

我们的悲剧，并不是个人的悲剧。我们力图通过资本市场，通过单兵独进来形成中国金融的一个新的面貌，但它是不可能的，就好比说不可能让股民去发挥契约监督的这种权利。为什么？我们的国有企业都是由上面的领导来任命的。我们的国有企业都是有级别的，它是正部级、副部级、处级，它接受的是组织部的领导。这么一种体制具有强大的排他性，不可能让股民去发挥契约监督的功能。所以，我最大的失望就是这个市场并没有按照我们当年所设计的方式发展，并没有让契约监督成为一种良好的企业管理和监管的运作模式。

我们今天才发现，一个国家的经济改革，必须有很多能够和这种改革配套的东西。好比说法制建设，市场经济最大的伴生伙伴就是法制。没有法制就没有市场经济。所以任何想通过一个单独的市场去改变这个社会结构的想法和实践，最终都会走向失败。中国的资本市场就是一个最好的例证。

想要把资本市场的功能发挥出来，我们现在必须要回过头去做最基本的工作，那就是建立一个法制的社会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



☆ 中国金融博物馆理事长／**王巍**：我很感动，所有证券市场人都是最聪明的人，但同时也是最不成熟的一批人。



☆ 著名主持人／**胡紫微**：最聪明的人都在资本市场，他们是要做事情的人，他们是有国际视野的人。可以用生不逢时来形容第一代的证券人吧。



☆ 和君创业总裁／**李肃**：这一代改革者在追求什么？体制和环境造就了什么悲剧？凭什么就干不下去？这就是发人深省的制度问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低_10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录一 “江湖洞悉天下”沙龙信息

2013年2月27日

嘉　　宾：潘石屹　SOHO中国董事长

主　　持：任志强　中国金融博物馆书院理事长

点评嘉宾：王功权　鼎晖创业投资基金创始人

保育钧　前全国工商联副主席

王　巍　中国金融博物馆理事长

2013年1月31日

嘉　　宾：张朝阳　搜狐公司董事局主席兼首席执行官

主　　持：王　巍　中国金融博物馆理事长

点评嘉宾：王志东　新浪网创始人

霍学文　北京市金融工作局党组书记、副局长

马立诚　著名时政评论家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2013年8月12日

嘉　　宾：龙永图　中国入世首席谈判代表、博鳌亚洲论坛原秘书长

主　　持：任志强　中国金融博物馆书院理事长

点评嘉宾：廖晓淇　中国国际贸易中心有限公司董事长

魏迎宁　中国保监会前副主席

2012年11月28日

嘉　　宾：任志强　华远地产股份有限公司董事长

主　　持：米瑞蓉　万博置业有限公司董事长兼总经理

点评嘉宾：李　肃　和君创业总裁

王　巍　中国金融博物馆理事长

2013年4月20日

嘉　　宾：王潮歌　印象创新艺术发展有限公司联合创始人兼CEO

主　　持：任志强　中国金融博物馆书院理事长

点评嘉宾：韩小红　慈铭健康体检管理集团总裁

袁　莉　《华尔街日报》中文网主编

潘石屹　SOHO中国董事长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2013 年 5 月 19 日

嘉　　宾：张维迎　知名经济学家

主　　持：任志强　中国金融博物馆书院理事长

点评嘉宾：张曙光　中国社会科学院研究生院教授

潘石屹　SOHO 中国董事长

刘晓光　北京首都创业集团董事长

毛振华　中国人民大学经济研究所所长

2013 年 9 月 20 日

嘉　　宾：周其仁　北京大学国家发展研究院教授

主　　持：王　巍　中国金融博物馆理事长

点评嘉宾：翁永曦　前中共中央书记处农村政策研究室副主任

易　纲　中国人民银行副行长

任志强　华远地产股份有限公司董事长

保育钧　前全国工商联副主席

2013 年 11 月 25 日

嘉　　宾：高西庆　原中国证监会副主席，中国投资有限责任公司总经理

主　　持：王　巍　中国金融博物馆理事长

点评嘉宾：王波明　财讯传媒集团董事局主席

李青原　原中国证监会规划发展委员会主任

任志强　华远地产股份有限公司董事长

潘石屹　SOHO 中国董事长

聂庆平　中国证券金融公司董事长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2013 年 10 月 12 日

嘉　　宾：阎　焱　赛富投资基金首席合伙人

主　　持：王　巍　中国金融博物馆理事长

点评嘉宾：徐唯辛　中国人民大学艺术学院前执行院长

2012 年 12 月 15 日

嘉　　宾：陈浩武　北京大学光华管理学院研究员

主　　持：王　巍　中国金融博物馆理事长

点评嘉宾：胡紫微　著名主持人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

附录二　中国金融博物馆专家委员会名录

主　　席： 吴晓灵　中国人民银行原副行长、全国人大财经委副主任委员

委　　员： 余永定　中国世界经济学会会长、原中国人民银行货币政策委员会委员

夏　斌　国务院参事、国务院发展研究中心金融研究所名誉所长

陈志武　耶鲁大学金融学教授

许小年　中欧国际工商学院经济学与金融学教授

张维迎　知名经济学家、北京大学国家发展研究院教授

曹远征　中国银行首席经济学家

王　巍　中国金融博物馆理事长、中国并购公会会长

田　源　中国企业家论坛创始人、中国期货业协会首任会长

李炜光　天津财经大学财政学科首席教授

巴曙松　国务院发展研究中心金融研究所副所长

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

华远地产股份有限公司董事长

任志强

中国金融博物馆书院之所以坚持请一些拥有不同生活经历的人来谈一谈，就是为了让所有人都重新认识，这个社会还发生过哪些事情。我们希望让更多人了解，在我们身边，在我们经历过的时代里发生过什么。

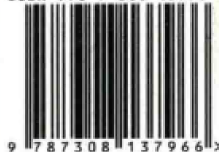
中国金融博物馆理事长

王巍

感谢这个时代让我们曾经为这个国家献出青春、热血，以及承载了全部激情的青少年时代。我们无法抱怨，也不该去泛泛地赞美。我们经历过，我们体验过，我们今天正在不断地回顾、反思，我们希望下一代人有更多的幸福，少一点像我们这样的挫折。



上架建议 ◎ 成功·励志


ISBN 978-7-308-13796-6

9 787308 137966 >

定价：32.00元